

Le Journal des Entreprises

L'ÉCONOMIE EN RÉGIONS

N°403 - AVRIL 2021 - 8,40 €

HAUTS-DE-FRANCE



NORD

DOURDIN ACCÉLÈRE AVEC LA VOITURE DU FUTUR

LILLE

**Annick Berrier,
la bâtisseuse**



LILLE

**Logibex veut peser
sur le marché
de la logistique**

NORD

**Auchan réinvente
ses hypermarchés**



LILLE

**Recygroup au chevet
du port de Beyrouth**



L'ENQUÊTE

**LA RÉGION PREND
LA VAGUE DE LA
RÉINDUSTRIALISATION**

14 ÉDITIONS, 57 DÉPARTEMENTS, 9 RÉGIONS

HAUTS-DE-FRANCE • ALSACE • LORRAINE • AUVERGNE • RHÔNE-ALPES • RÉGION SUD • OCCITANIE • BORDEAUX • MAINE-ET-LOIRE • SARTHE • MAYENNE • LOIRE-ATLANTIQUE • VENDÉE • ILLE-ET-VILAINE • CÔTES-D'ARMOR • MORBIHAN • FINISTÈRE • NORMANDIE



60 000
rebonds

L'association 60 000 rebonds accompagne les femmes et les hommes qui ont perdu leur entreprise, à se reconstruire personnellement et à rebondir vers un nouveau projet professionnel.

“

« Cette expérience m'a permis de rencontrer des gens et de savoir que je n'étais pas seul. C'est un cadeau d'avoir liquidé ma société. Cela m'a permis de grandir et de ne plus « subir » ma société. Maintenant je pense à moi en premier et suis plus heureux avec pas grand-chose ».

Nicolas Henaut,
entrepreneur ayant rebondi



“

« Lors de la liquidation de ma société, le mandataire m'a parlé de l'association. J'ai compris que 60 000 rebonds aidait les entrepreneurs à absorber ce séisme et à rebondir. Après plusieurs rencontres avec mon parrain et ma coach, j'ai retrouvé le sourire et l'énergie d'entreprendre à nouveau. »

Franck Poisson,
entrepreneur ayant rebondi



“

« 60 000 rebonds est un vivier incroyable de bénévoles qui irradie une profonde humanité. Je sais, après seulement quelques mois, que je ne serais pas là où j'en suis si je n'avais pas croisé leurs chemins. Merci est un mot bien faible pour exprimer ma gratitude »

Nathalie Boulieu,
entrepreneuse en rebond



Entreprenons ensemble vers le chemin du rebond !

Plus d'infos sur [« www.60000rebonds.com »](http://www.60000rebonds.com)

Pour contacter votre correspondant
par courriel : initial.eprénom.nom@lejournaldesentreprises.com

**Directeur général,
directeur de la publication :**
Bruno Dussourt

Directeur des rédactions :
Philippe Flamand

Rédacteur en chef :
Stéphane Vandangeon

Rédactrices en chef adjointes :
Élodie Vallerey et Gwenaëll Lyvinec

Rédacteur en chef technique :
Christophe Beluin

Responsable d'édition :
Élodie Soury-Lavergne, 06 66 65 25 56 ;

Journaliste :
Jeanne Magnien, 06 67 19 99 73
Courriel : jde.59@lejournaldesentreprises.com,
jde.62@lejournaldesentreprises.com

**Directrice stratégie,
diversification et communication :**
Emmanuelle Bouron, 06 60 96 82 51

**Directeur commercial
et du développement :**
Valérie Asti, 06 24 16 40 13

Publicité : Parenthèse Média, Sophie Coisne,
03 20 74 15 15, sophie@parenthese-media.fr ;
assistée de Béatrice Ollivier, 02 98 33 80 56

**Événementiel, partenariats
et communication :**
Sabine Dechaume, 02 40 35 79 25

Conception graphique : Jean-Marc Dupuis

Diffusion, abonnements :

0 810 500 301 Service 0,06 € / min
+ prix appel

abonnement@lejournaldesentreprises.com
Abonnement papier + numérique
1 an (11 numéros + 1 hors-série) : 350 €

Société éditrice :
Manche Atlantique Presse
1, allée Baco BP 73207
44032 Nantes Cedex 1

Capital social : 10 000 €

Actionnaire majoritaire :
Financière Gaspard 2

N° ISSN : 2268-7041
N° de CPPAP : en cours
Dépôt légal : à parution

Fabrication : JJ Production
Imprimeur : Calligraphy Print
P.A. La Gaultière - Secteur B4,
7, rue de la Rouyardière,
35220 Châteaubourg
Imprimerie labellisée Imprim'Vert
et certifiée PEFC™ et FSC®

Papier : origine : Saint-Jean les Fonts,
Saragosse, Espagne

Taux de fibres recyclées : 0,25 %
Eutrophisation : Ptot 0,02 kg/tonne.

La reproduction ou l'utilisation
sous quelque forme que ce soit de nos articles
ou informations est interdite.



PEFC™ 10-31-1614



Par Jeanne Magnien

Responsable de l'édition Hauts-de-France
Le Journal des Entreprises

Vers une quatrième révolution industrielle ?

D

si finalement, le monde d'après advenait ? Décliné à toutes les sauces pendant le premier confinement, « le monde d'après », censé être, selon les cas, plus humain, plus solidaire, plus respectueux de la nature et de la vie, voire, décroissant, n'a pas vraiment pointé le bout de son nez - même si question décroissance, on risque d'être servis.

En revanche, dans les Hauts-de-France, un certain monde d'après semble être en train de se préparer. Un monde d'après qui pourrait bien prendre un air du monde « d'avant avant ». Mais si, vous voyez bien, les images sépia des sorties d'usines, avec ces foules d'hommes à gapettes et de femmes en longues jupes noires, à qui la pellicule prête cette démarche un peu saccadée... D'accord, les sorties d'usines du monde d'après seront sans doute immortalisées en HD par les protagonistes eux-mêmes, qui raconteront leur journée à leurs followers sur TikTok avant d'enfourcher leur trottinette électrique pour rentrer avant le couvre-feu. Mais même sans les frères Lumières, l'essentiel est là : de la vie, de l'activité, des emplois, une richesse recréée. Avec, espérons-le, une conscience sociale et environnementale qui rendrait ce monde néo-industriel, parfaitement compatible avec les impératifs environnementaux d'aujourd'hui, et de demain.

Ce monde d'après là, des friches qui se raniment, des machines qui se rallument, et une production française qui reprend le haut du pavé, est bel et bien en train de se construire dans les Hauts-de-France. Sous l'effet conjugué d'une demande en hausse régulière, d'efforts d'industriels soucieux de réactiver des filières moribondes, et de l'électrochoc de la pandémie qui a ouvert en grand les cordons d'une bourse apparemment sans fond, il prend forme, timidement. Ici, c'est Saflin qui réimplante une filature de lin, une décision inimaginable il y a encore 15 ans. Là, c'est Dourdin qui investit pour adapter sa production aux futurs standards de l'industrie automobile. Et ils sont nombreux, petits et gros, à avancer dans la même direction, pour le moment du moins.

On connaît bien, dans la région, la Troisième Révolution Industrielle, amorcée après la crise de 2008. Peut-être que la Quatrième Révolution Industrielle naîtra de celle de 2020.

Sommaire

N°403 • AVRIL 2021

06 L'ACTU

- 06 Renault prêt pour l'électrique à Douai
- 08 Safilin réimplante une filature de lin
- 10 Les patrons de PME fragilisés par la crise
- 11 Têtes d'affiche



12 BUSINESS&STRATÉGIE

Dourdin accélère sur les « Smart Surfaces »

- 16 CIC Nord Ouest : « L'année 2020 sera plus difficile que l'année 2021 »
- 18 Imprimerie Léonce Deprez s'ajuste à son marché
- 19 Logibex veut peser sur le marché de la logistique
- 20 Annick Berrier, la bâtisseuse de Soflacobat
- 22 NA Investissements mise sur la création d'entreprises en série



23 L'ENTREPRISE ENGAGÉE

- 23 Recygroup met son expertise au service du port de Beyrouth

24 START-UP&INNOVATION

- 24 Hoja lance une appli pour sécuriser les trajets en taxi en Afrique



26 ÉCOSYSTÈMES&TERRITOIRES

- 26 Les entreprises fragilisées mais combatives

28 L'ENQUÊTE

La région prend la vague de la réindustrialisation



32 VU D'AILLEURS

- 32 L'actu de nos 14 éditions en régions
- 34 Le Best de l'innovation

35 DOSSIER SPÉCIAL

Reprendre une entreprise au tribunal de commerce

I SOLUTIONS&CONSEILS

I Neuf conseils pour réussir à mieux vendre en ligne

GESTION

III Mettre à jour sa base de données économiques et sociales

IV Nouveaux dispositifs d'exonération de charges sociales

V L'aide au paiement des loyers des entreprises revue à la hausse

RESSOURCES HUMAINES

VI Les télétravailleurs dépouillés de leurs tickets-restaurants ?

VII Le bonus-malus sur les contrats courts fait son retour

VIII Travail détaché : une nouvelle circulaire rappelle les règles

FINANCEMENT

IX Création : un coup de pouce de 235 millions d'euros

X Comment fonctionnent les prêts participatifs ?

RÉGLEMENTATION

XII RE2020 : le gouvernement revoit sa copie

XIV GRAND TÉMOIN

Philippe Grodner, président du Family Business Network France : « Il n'est jamais trop tôt pour commencer à préparer la transmission »



© STOCKADOBÉ



© FBN FRANCE

XIV



Complexes industriels | Plateformes logistiques | Surfaces commerciales | Bâtiments pour PME | Bureaux

www.willynaessens.fr - BAPAUME - Tel. 03 21 60 00 70

NORD **AUTOMOBILE**

RENAULT PRÊT POUR L'ÉLECTRIQUE SUR SON SITE DE DOUAI

L'usine Renault de Douai va mettre en production, d'ici fin 2021, son premier véhicule électrique.



© ELODIE SOURY-LAVERGNE

L'usine Renault de Douai, dans le Nord, achève sa transformation vers le véhicule électrique. Amorcé en 2019, ce projet a demandé un investissement global de 550 millions d'euros sur le site nordiste, qui emploie 2 800 salariés. La plateforme de production est désormais prête à produire des voitures électriques, aux côtés des trois modèles de véhicules thermiques actuels : le Scenic, l'Espace et le Talisman. La mise en production de la Megane eVision est prévue d'ici fin 2021, même si aucune date n'a été officiellement communiquée. L'usine doit également accueillir dès 2023 la production de la future Renault 5 électrique, dont la mise sur le marché est annoncée pour 2024. C'est donc sur l'électrique que va se jouer l'avenir de l'usine Renault de Douai, dont l'objectif est de produire à terme 100 % de véhicules de ce type. Une bascule qui se fera en fonction de la maturité du marché.

DES SYNERGIES ENTRE DOUAI ET MAUBEUGE

Cette ambition s'inscrit dans le plan de transformation du groupe Renault. Déjà en

difficulté avant la crise sanitaire du coronavirus, le constructeur automobile français a enregistré une perte record de 8 milliards d'euros en 2020, pour un chiffre d'affaires de 43,5 milliards d'euros, lui-même en repli de 21,7 %. Le groupe compte se relever en gardant une longueur d'avance sur l'électrique, en accélérant sur l'hybride et, enfin, en travaillant la rentabilité des véhicules produits au lieu de miser sur les volumes. En 2020, l'usine Renault de Douai a produit près de 50 000 véhicules, contre 100 000 pour l'usine de Maubeuge (2 100 salariés). Cette dernière s'apprête d'ailleurs à mettre en production une nouvelle version de la Kangoo. Des interactions sont prévues entre les salariés des deux usines, pour générer des renforts lors du démarrage de la Megane eVision à Douai et celui de la nouvelle Kangoo à Maubeuge. Ensemble, les deux usines affichent une capacité de 600 000 véhicules par an. En attendant une montée en puissance, 140 000 voitures devraient être produites sur les deux sites en 2021.

Elodie Soury-Lavergne

NORD **DISTRIBUTION**

Damartex acquiert Eden Medical

Le distributeur nordiste Damartex (CA 2019/2020 : 686,2 M€) vient d'acquérir 62,5 % des titres d'Eden Medical, via sa filiale Santéol. Le groupe, qui a entamé un plan de transformation en 2019, fait un pas de plus vers son ambition de devenir le leader européen de la silver économie. Historiquement positionné sur le textile (Damart, Afibel, Xandres, Maison du Jersey), le groupe Damartex affiche deux autres pôles d'activité : les produits liés au bien vieillir à domicile (Sedagyl et Santéol) et les produits liés à la décoration de la maison (3 Pagen, Vitrine Magique, Coopers, etc.). Fondée en 2014 par André Abikhzir et basée à Croissy-sur-Seine (Île de France), Eden Medical loue du matériel d'assistance respiratoire. L'entreprise réalisait en 2020 un chiffre d'affaires de près d'1 million d'euros. Elle va accélérer son déploiement en Île de France, avec le soutien de Santéol, spécialisée dans l'appareillage lié aux troubles respiratoires et du sommeil. L'intégration d'Eden Services dans les comptes du groupe Damartex est effective depuis le 1^{er} janvier 2021.

L'ACTU

En bref

LILLE **INDUSTRIE**

Comat s'implante dans les Hauts-de-France

Le groupe francilien Comat (250 salariés, 60 M€ de CA en 2016), spécialisé dans la fabrication d'éléments sur-mesure en métal pour l'enveloppe extérieure du bâtiment, s'implante dans les Hauts-de-France.

Le groupe, qui compte dix-sept agences dans l'Hexagone, n'était pas encore présent dans la région. Il vient d'ouvrir un bureau commercial à Lille, employant cinq personnes. D'ici deux ans, une unité de production devrait s'y adjoindre, avec une trentaine de salariés.



© DFDS SEAWAYS

DUNKERQUE **TRANSPORT**

DFDS Seaways renforce la liaison Dunkerque - Rosslare

Lancée début janvier par la compagnie danoise DFDS Seaways, la ligne reliant Dunkerque à Rosslare, en Irlande, rencontre un franc succès. Un quatrième navire va donc être ajouté sur cette ligne, avec huit rotations hebdomadaires entre la France et l'Irlande. Elle permet aux chargeurs un accès direct à l'Irlande, sans les problèmes douaniers liés à la traversée de l'Angleterre par la route. Début mars, le service aura déjà transporté 10 000 containers.

LILLE **ÉVÉNEMENTIEL**

Alive Group rachète l'imprimerie ARM

Malgré les difficultés traversées par le secteur de l'événementiel, Alive Group (400 salariés, 51 M€ de CA 2019) prépare activement la reprise. L'entreprise tourquennoise ajoute une nouvelle corde à son arc en rachetant ARM, une imprimerie créée il y a 25 ans à Tourcoing, qui propose la création de supports de communication divers. Avec cette huitième filiale, Alive est désormais en mesure de réaliser en interne la communication visuelle de ses clients sur tous supports, depuis la création de flyers jusqu'au flochage de véhicules.

Accompagnons
ceux qui
entreprennent
le changement.

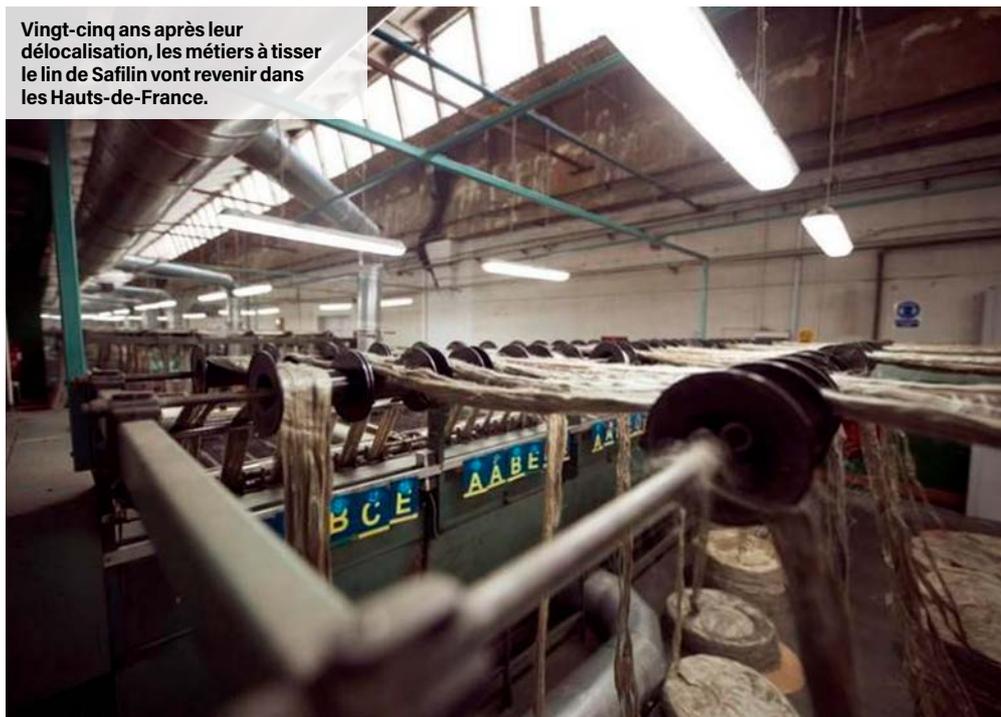


Construisons dans un monde qui bouge.

PAS-DE-CALAIS **TEXTILE**

SAFILIN RÉIMPLANTE UNE FILATURE DE LIN DANS LA RÉGION

Vingt-cinq ans après leur délocalisation, les métiers à tisser le lin de Safilin vont revenir dans les Hauts-de-France.



© SAFILIN

Annoncée début mars par un communiqué du gouvernement, la nouvelle a été confirmée par Safilin. L'entreprise basée à Sailly-sur-la-Lys (Pas-de-Calais), spécialisée dans la filature de lin, s'apprête à recréer un outil industriel dans les Hauts-de-France, son bassin historique. Les usines du groupe avaient été délocalisées entre 1995 et 2005, en pleine crise du textile, vers la Pologne.

UN PROJET ACCÉLÉRÉ PAR LE PLAN DE RELANCE

En projet depuis plus d'un an, cette réimplantation d'une unité de filature de lin va bénéficier du plan de relocalisation industrielle du gouvernement. Safilin (500 salariés, 30 M€ de CA) figure parmi les lauréats de l'appel à projets concernant les « intrants essentiels à l'industrie ». Il est également soutenu par Bpifrance dans le cadre de l'appel à projets Résilience et par la Région Hauts-de-France.

« Cette décision fait suite aux nombreuses sollicitations d'entreprises textiles françaises souhaitant disposer d'un fil français, mais aussi à la demande des consommateurs de l'Hexagone d'acheter des produits naturels et locaux »,

détaille Olivier Guillaume, le président de Safilin, dans un communiqué.

CINQ MILLIONS D'EUROS INVESTIS

En tout, Safilin s'apprête à investir 5 millions d'euros pour implanter, sur 6 000 m², sa filature. Elle accueillera à terme 14 métiers à filer - douze au mouillé et deux au sec. Les machines seront acheminées des usines polonaises avant d'être installées et réglées sur le site, « une procédure très délicate », souligne un communiqué. La production devrait démarrer dès le premier trimestre 2022 et atteindre les 350 tonnes de fil par an, ce qui devrait permettre de couvrir la demande en fil français. Cette offre « made in France » viendra compléter la production polonaise du groupe. À titre de comparaison, Safilin produit actuellement 4 500 tonnes de fil de lin dans ses trois usines polonaises, qui emploient un peu moins de 500 personnes.

Trente collaborateurs seront recrutés courant 2021, avant une vingtaine d'autres, d'ici 2024, annonce Safilin. Ils seront formés par des opérateurs polonais ainsi que par d'anciens collaborateurs aujourd'hui retraités, souligne le groupe.

Jeanne Magnien

LILLE **AGROALIMENTAIRE**

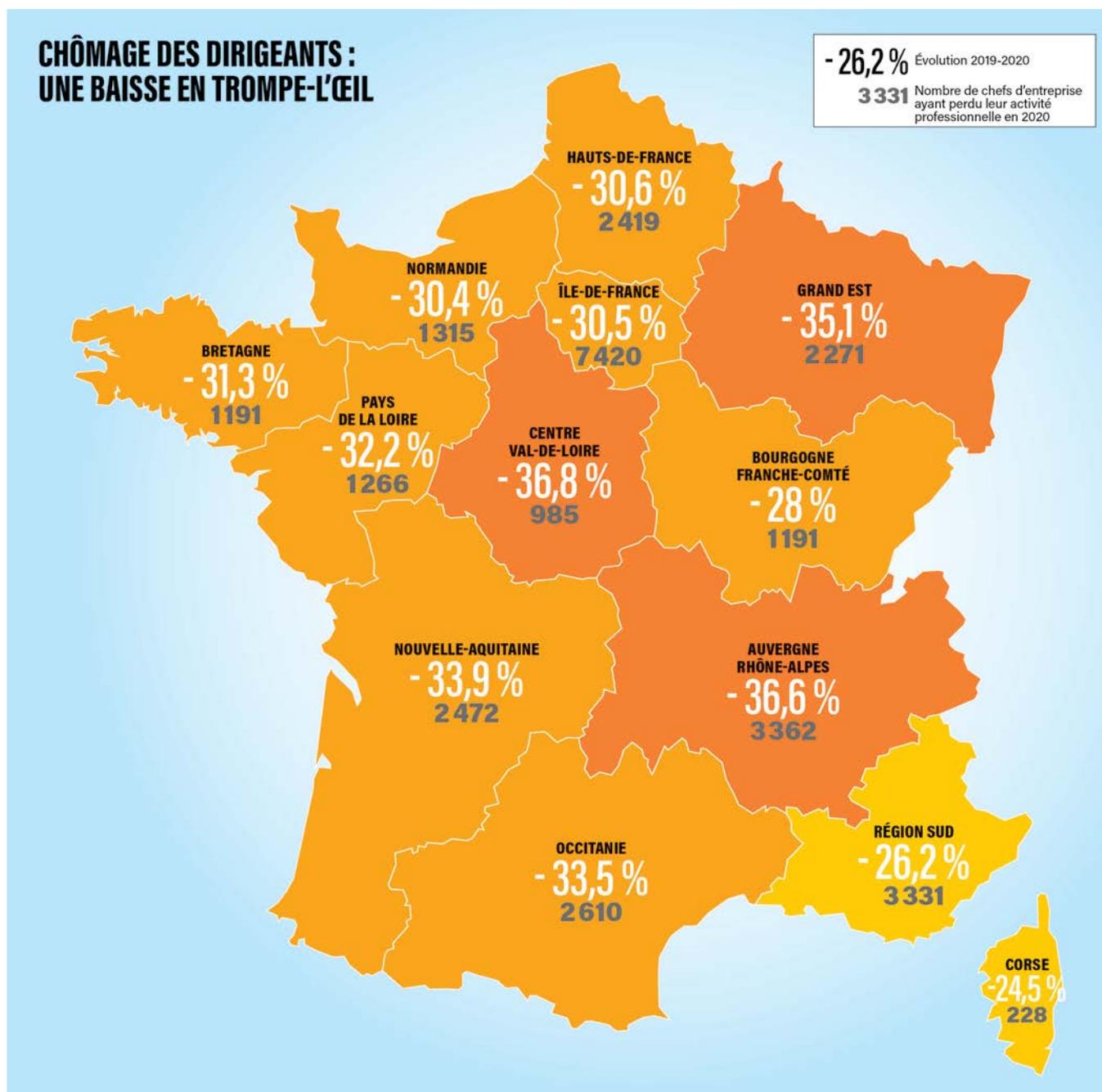
Résultats semestriels stables pour Bonduelle

Après des résultats 2019-2020 marqués à la baisse, le groupe Bonduelle affiche une certaine stabilité pour le premier semestre de son exercice 2020-2021. Ainsi, le chiffre d'affaires du groupe s'inscrit à 1,442 milliard d'euros pour cette première moitié d'exercice, en baisse de 0,1 % par rapport à l'année précédente, mais avec un résultat net consolidé à 31,9 millions d'euros, en hausse de 8,3 %. Des résultats encourageants, comparés à la période précédente, qui avait vu la rentabilité du groupe chuter de 25 %. Les six premiers mois de l'exercice étant traditionnellement les meilleurs Bonduelle, les résultats sur l'année devraient rester stables, avec un chiffre d'affaires prévu entre 2,855 milliards d'euros et 2,910 milliards d'euros (pour 2,85 Md€ en 2019-2020), et une marge autour de 3,8 %. Dans le détail, la forte baisse d'activité du secteur de la restauration se fait sentir. Elle n'est compensée qu'en partie par la consommation des ménages. Tous marchés confondus, la conserve reste la grande gagnante de la période pour Bonduelle. Sa part dans le chiffre d'affaires du groupe a fait un bond inédit de 11 %, pour s'établir à 41 %.

Restez **connecté(e)** à **l'actualité économique** de vos territoires.

Suivez-nous sur nos réseaux sociaux.
Tous les jours les dernières actualités
économiques des entreprises
de 9 régions, 57 départements





© OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI DES ENTREPRENEURS 2020 (ASSOCIATION GSC/ALTARES)

EMPLOI

LES PATRONS DE PME PARMIS LES PLUS FRAGILISÉS PAR LA CRISE

L'emploi des dirigeants a résisté à la crise. En 2020, seuls 33 189 chefs d'entreprise ont perdu leur activité, en raison d'une liquidation judiciaire prononcée par un tribunal, selon un décompte de l'association GSC et du cabinet Altares. Soit une chute de 31,4 % en un an, en ligne avec le spectaculaire effondrement des défaillances d'entreprise constaté l'an dernier. Ce phénomène, qualifié de

« mirage », est directement imputé aux aides mobilisées par l'État contre la crise du Covid-19. Pourtant, à rebours de la tendance générale, certains entrepreneurs ont davantage souffert. C'est le cas des dirigeants de PME (+20,9 %) ou ceux à la barre d'entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions d'euros (+42,5 %). Les dirigeants impactés sont aussi un peu plus vieux : l'âge médian

est désormais de 48 ans, soit deux années de plus qu'en 2019. En revanche, les chefs d'entreprise de tous les secteurs et de toutes les régions profitent de l'accalmie. Mais certaines baisses sont moins marquées que la moyenne, comme dans l'information-communication (-19,3 %), en Corse (-24,5 %) ou en Région Sud (-26,2 %).

THIBAUT BAYART, NOUVEAU PRÉSIDENT DE CHRONODRIVE

Dans le sillage de l'importante réorganisation annoncée courant janvier au sein d'Auchan, la présidence de Chronodrive évolue. Thibaut Bayart prend la tête du pure-player spécialisé dans la distribution de courses en drive, créé en 2004 à Lille et passé en 2012 dans le giron d'Auchan.

Il s'agit en quelque sorte d'un retour aux sources pour le nouveau président de Chronodrive. Au commencement de sa carrière, ce diplômé de l'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers et de Skema Business School a en effet fait ses armes au sein de l'entreprise. Premier salarié de l'entreprise, entre 2003 et 2006, il a suivi de près le lancement du pionnier du drive en France, en tant



© DR

que responsable de l'offre. Thibaut Bayart se tourne ensuite vers la création d'entreprises, avec le lancement, en 2006 à Lesquin, de Vendido, spécialisé dans l'électroménager reconditionné, ou, en 2011, de l'agence numérique Ikomobi, à Marcq-en-Baroeul. Proche de la sphère Mulliez, Thibaut Bayart rejoint, en 2015 The Field, une entreprise de l'Association Familiale

Mulliez faisant le lien entre des start-up et des entités du groupe Auchan, pour faire émerger des services innovants. À la tête de Chronodrive, qui exploite actuellement une cinquantaine de drives en France, il aura pour rôle d'assurer le développement de la marque sur un marché confronté à de nouveaux défis depuis le début de la pandémie.

Ils font l'actualité



© GERALDINE AFRETEAUX

MATHILDE LEPELLETIER est nommée directrice régionale au sein du Crédit du Nord Région Nord-Ouest.



© DR

BÉATRICE WEPPE prend la direction de l'agence boulonnaise du groupe de communication choletais Mediapilote.



© ISG

SOPHIE COMBE est la nouvelle directrice du campus lillois de l'école de commerce ISG.



© VINCENT-CAMUS

JÉRÉMY GONCÈST est le président d'Actrans, réseau régional rassemblant dix entreprises d'ingénierie des transports.



© KIABI

Franck de Saintignon, nommé leader RH du groupe Kiabi

Franck de Saintignon a été nommé au poste de leader ressources humaines du groupe Kiabi (2 Md€ de CA 2019, 10 000 salariés). Diplômé d'un master de l'université de Lille de droit et de la santé, il commence sa carrière au sein de 3 Suisses puis chez Marionnaud. En 2009, il rejoint Kiabi, en qualité de responsable des RH et de la direction opérationnelle du Nord. En 2015, il devient directeur des ressources humaines de Kiabi France, puis, en 2019, copleader des RH Groupe.



© IRD

Paul Damestoy, nommé DG adjoint du groupe IRD

Paul Damestoy a été nommé directeur général adjoint du groupe IRD. Une fonction qu'il exercera aux côtés de Thierry Dujardin, DG du groupe IRD, basé à Marcq-en-Baroeul. « J'aurai en charge l'animation des partenariats du groupe IRD ainsi que le développement des interactions entre ses différents métiers : capital investissement, accompagnement des dirigeants, immobilier d'entreprise », commente-t-il. Évoluant au sein du groupe IRD depuis 1999, Paul Damestoy présidait IRD Conseil depuis dix ans.

Ils bougent

Odile le Ven, la directrice générale adjointe de Maisons & Cités, pilote le lancement des Cit'elles, le tout nouveau réseau interne 100 % féminin du bailleur social. Le réseau vise l'émergence de talents féminins au sein de l'entreprise, tout en favorisant l'égalité entre les hommes et les femmes, à tous les niveaux. Maison & Cités est le premier bailleur à se doter d'un tel réseau.

Bénédicte de La Morinerie est la nouvelle directrice opérationnelle de Techshop Lille, désormais géré par l'Université Catholique de Lille qui reprend l'activité, ainsi que les douze salariés du site.

Ahmed Amaddiou est nommé responsable des ventes au sein de la PME Certigna, filiale du groupe Tessi, basée à Villeneuve-d'Ascq.



Dourdin produit, entre autres éléments pour l'automobile, des films décoratifs pour les carrosseries. L'ETI investit pour prendre de l'avance sur les tendances et les technologies à venir.

DOURDIN **ACCÉLÈRE SUR LES** **« SMART SURFACES »**



Malgré le contexte de crise, l'équipementier automobile Dourdin lance un plan d'investissement pour diversifier ses activités et entretenir son avance technologique sur ses concurrents.

Le design de la voiture de demain sera-t-il épuré ? Adieu les tableaux de bord surchargés de boutons et de commandes, la tendance sera celle du lisse. Un effleurement de doigt sur le plafond de l'habitacle suffira à allumer la veilleuse. Une pression sur l'accoudoir et apparaîtront, à travers l'habillage, les boutons de commande des fenêtres. Une carresse sur le tableau de bord, et tout un réseau de leds, décoratives ou utilitaires, s'illuminera d'un coup. Ces technologies émergentes, l'industrie automobile les appelle les « smart surfaces », les surfaces intelligentes. Encore à leurs balbutiements, elles devraient très prochainement équiper nos véhicules, jusqu'à devenir la nouvelle norme. Elles sont en tout cas au cœur du plan de développement de l'entreprise nordiste Dourdin (64 M€ de CA 2020, 800 salariés), qui s'apprête à investir 2,5 millions d'euros pour prendre une avance stratégique sur ces sujets.

« Les boutons vont disparaître, à nous de nous adapter. Dourdin a toujours cherché à se renouveler, et à innover. Aujourd'hui, il nous paraît indispensable de ne pas rater ce nouveau tournant, et de s'inscrire dans la durée de l'innovation. C'est le cœur de notre plan Pass 4.0, pour Plan d'accélération des Smart Surfaces », résume Marc Dourdin, le DG de Dourdin. L'entreprise familiale, basée à Saint-André-lez-Lille, fabrique nombre d'éléments en plastique ou métal pour l'automobile. 38 % des quelque mille références produites chaque année par l'équipementier sont destinées à l'intérieur du véhicule, et pour la plupart, au tableau de bord et ses alentours : boutons, poignées, filets chromés. Les 62 % restants sont des pièces situées à l'extérieur de la voiture, poignées de portières, encadrements, logos, calandres, etc.

UN PLAN SUR TROIS ANS

« Nous sommes équipementiers de rang 1 et 2, c'est-à-dire que nous fabriquons des éléments qui seront directement posés par le constructeur, sur ses lignes. Mais aussi, des produits, comme les parties de consoles centrales, qui vont être complétées et assemblées chez



© JEANNE MAGNIEN

« Dourdin a toujours cherché à se renouveler, et à innover. Aujourd'hui, il nous paraît indispensable de ne pas rater ce nouveau tournant. »

Marc Dourdin, DG de Dourdin

un autre sous-traitant avant d'être livrées au constructeur, » détaille Marc Dourdin.

Imprimerie fondée en 1958, Dourdin a vite évolué vers l'automobile, en mettant au point les premiers films décoratifs pour les carrosseries. Aujourd'hui, Dourdin travaille avec la plupart des grands constructeurs automobiles, pour qui l'entreprise met au point, grâce à son bureau de design et son laboratoire, des décors et finitions innovants et exclusifs. « Nous mettons déjà en œuvre au quotidien différentes techniques, l'injection plastique, le chromage, le travail du métal, le thermoformage ou la fabrication de films décor. Le développement des Smart Surfaces va nous demander d'accélérer sur de nouvelles technologies, comme l'implantation de circuits intégrés et de microprocesseurs, au sein de nos produits. »

Rendus « intelligents », les éléments fabriqués par Dourdin pourront obéir au doigt et à l'œil aux conducteurs. Une petite révolution qui ne se fera pas en un jour. Le plan d'investissement, calibré sur 36 mois, prévoit à la fois de la R & D, la mise au point de nouveaux process et l'achat de machines. « Nous avons déjà avancé sur certains sujets, et abouti à des prototypes concluants. Sur les trois prochaines années, il s'agit de développer de nouveaux procédés et produits, et de mettre en œuvre leur industrialisation. Cela passe par la modernisation de notre usine de Saint-André, et le développement de notre équipe, sur la partie R & D comme sur le commercial. » Ce plan de développement prévoit la création de 16 nouveaux postes dans un premier temps, et d'une quarantaine à terme, sur le site nordiste du groupe, où travaillent environ 70 personnes.

« Il est certain que nous ne retrouverons pas les volumes de 2019 avant plusieurs années. »

Marc Dourdin, DG de Dourdin

VERS LES 100 MILLIONS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Dourdin donne un coup d'accélérateur à un moment où le marché, sonné, cherche encore ses marques après l'année 2020. Grâce à cette stratégie d'innovation, Dourdin espère prendre une longueur d'avance sur ses concurrents. En attendant, elle lui vaut le soutien de l'État, qui lui accorde 1,2 million d'euros de subvention dans le cadre du plan de relance. Un coup de pouce bienvenu. « Nous avons plusieurs filiales à l'étranger, qui sont régulièrement subventionnées de manière substantielle par les États concernés. En France, c'est toujours très compliqué d'obtenir des aides, d'ailleurs c'est la première fois que cela nous arrive. On a déjà reçu un premier chèque de 300 000 €, ça surprend un peu, mais ça fait toujours plaisir, » s'amuse Marc Dourdin. Au travers de ce plan d'investissement, Dourdin compte bien rebondir après une année 2020 compliquée. « Nous sommes passés de 86 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, à 64 millions d'euros en 2020. Mais nous avons pu mesurer à quel point notre stratégie de diversification, tant commerciale que géographique, nous a permis d'amortir la crise. Nous avons fait -34 % sur la France, mais -26 % au niveau groupe. Certains marchés ont continué à tourner quand d'autres étaient à l'arrêt. Et comme nous travaillons sur un très grand nombre de véhicules différents, nous avons pu bénéficier du succès qu'ont rencontré certains modèles cette année, malgré tout. »

En dépit du contexte d'incertitude, renforcé encore par les problèmes récurrents d'approvisionnement qui touchent tout le secteur depuis l'année dernière, Dourdin maintient sa feuille de route. L'entreprise compte atteindre les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires l'année prochaine, via une croissance organique mais aussi, externe. « Il n'est bien sûr pas facile de se projeter, mais chacun de nos pays a des projets intéressants. Il est malgré tout certain que nous ne



Les matériaux intelligents qui habilleront les voitures de demain dissimuleront des leds et des commandes tactiles.

FICHE ENTREPRISE

64 M€

de chiffre d'affaires en 2020, contre 86 M€ en 2019. La pandémie et la crise du marché de l'automobile ont valu à Dourdin une baisse de 26% de son chiffre d'affaires consolidé l'année dernière.

72

salariés travaillent sur le site de Dourdin à Saint-André-lez-Lille. L'unité de production nordiste devrait bientôt s'etoffer, avec une quarantaine de créations de postes à terme.

1 000 références

sont produites chaque année par Dourdin, qui fournit les constructeurs et les équipementiers en éléments pour l'intérieur et l'extérieur du véhicule, des commandes de tableau de bord aux calandres et décors de carrosseries.

retrouverons pas les volumes de 2019 avant plusieurs années, » regrette Marc Dourdin.

UN PIED EN ALLEMAGNE

Dans ce projet de développement, Dourdin pourra s'appuyer sur l'acquisition, encore en cours, d'une usine en Allemagne. Il lui a fallu deux ans de prospection pour trouver la perle rare. Un équipementier de rang II, employant 130 personnes, et réalisant entre 13 et 15 millions de chiffre d'affaires. C'est la première implantation outre-Rhin du fabricant, qui compte déjà un bureau commercial en Italie, et plusieurs sites industriels au Portugal, en Roumanie, et en Turquie. « Nous avons l'habitude de suivre certains de nos clients à l'étranger, et de nous installer à proximité de leurs usines. C'est à chaque fois un pari, qui fonctionne, ou pas. Suivre Renault en Roumanie pour participer à la fabrication de la Dacia, c'était un succès. En revanche, nous avons revendu début 2020 notre usine chinoise, qui n'a jamais décollé », retrace Marc Dourdin. Mettre le pied sur le sol allemand est loin d'être anodin pour l'équipementier, qui espère s'ouvrir les portes des grands constructeurs nationaux. « Le marché allemand est assez fermé, ils ne travaillent qu'entre eux. Nous travaillons avec à peu près tous les constructeurs européens, de Renault à Ferrari, mais pas encore avec les Allemands. Avec cette nouvelle filiale, qui travaille notamment pour BMW, nous pouvons désormais nous faire une clientèle sur place. C'est vraiment une entreprise intéressante pour nous, d'un point de vue stratégique comme technologique. Ils ont des savoir-faire et des machines qui vont nous intéresser grandement dans le cadre de notre plan Pass 4.0. Les synergies promettent d'être nombreuses, » se félicite Marc Dourdin.

Jeanne Magnien



L'AUTOMOBILE, UN MARCHÉ TRÈS ÉPROUVÉ EN 2020

En France, la filière automobile représente 4 000 entreprises, 400 000 emplois directs et indirects, 18 % du chiffre d'affaires de l'industrie, pour 2,2 millions de véhicules produits en 2019, selon les chiffres du ministère de l'Économie. Un secteur déjà éprouvé ces dernières décennies, qui ont vu passer la France du deuxième au cinquième rang des producteurs européens d'automobiles. La filière, qui aurait perdu quelque 120 000 emplois ces quinze dernières années, a été confrontée en 2020 à un véritable crash. Avec 1,65 millions de véhicules vendus en 2020, les ventes de véhicules

particuliers ont chuté de -25,5 %, ramenant le marché à son niveau de... 1975. Du jamais-vu, même après les crises de 1993 et de 2008. Et le début de l'année 2021 n'annonce pas un grand retournement, loin s'en faut. Les mois de janvier comme février se sont encore inscrits à la baisse par rapport à 2020, à -5,8 % en janvier, et -20,9 % en février, selon le baromètre du CCFA, le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles. Entre les confinements, les restrictions sanitaires et le couvre-feu, le contexte a été particulièrement défavorable au secteur, les Français renonçant, pour un temps au moins, à leur projet d'achat de



Le marché français de l'automobile a enregistré une baisse historique de -25,5 % en 2020.

voiture neuve - le secteur de l'occasion, lui, limite la casse avec une baisse de seulement 3,9 % par rapport à 2019, qui reste une année record. Dans ce marasme, les constructeurs français font particulièrement grise mine, et enregistrent les plus fortes baisses des ventes. Sur les

deux premiers mois de 2021, les marques françaises marquent une baisse de -18 %, contre -8,1 % pour les étrangères. Dans le détail, les marques, françaises comme étrangères, connaissent des fortunes diverses. Si Renault plonge à -28 %, Dacia enregistre + 55,9 %. En face, Jaguar tombe à -57,9 %, mais Jeep grimpe à +48,7 %, et Mini, à +11,8 %. Après une année où le secteur a été privé de ses grands rendez-vous internationaux, et où les concessions ont dû limiter les opérations commerciales, 2021 ne s'annonce guère plus prometteuse. Certains salons sont d'ores et déjà annulés, ou reportés à 2022.



POUR LA RELANCE, PENSEZ EXPORT!

Bâtir votre stratégie export, profiter des nouvelles opportunités des marchés étrangers, intégrer un V.I.E, financer votre plan d'action...

Toutes les mesures de France Relance et les soutiens de la région Hauts-de-France pour l'international sont sur teamfrance-export.fr/hautsdefrance



— Anne-Sophie Van Hoove, directrice générale du CIC Nord Ovest

« L'ANNÉE 2021 SERA PLUS DIFFICILE QUE L'ANNÉE 2020 »

Anne-Sophie Van Hoove a pris la direction générale du CIC Nord Ovest fin 2019. Basé à Lille et filiale du groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale, cet établissement rayonne dans les Hauts-de-France et en Normandie. La dirigeante revient sur les conséquences de la crise sanitaire.

Vous avez pris les rênes du CIC Nord Ovest juste avant la crise sanitaire. A-t-elle modifié votre feuille de route ?

2020 a été une année inédite et atypique. Nous avons établi un plan stratégique 2019-2023 et sans modifier ce cap, il a fallu naviguer dans un environnement incertain. Les crises sont des accélérateurs de tendance : nous avons dû faire plus vite ce que nous avons déjà prévu de faire, sauf en termes de résultats. L'année 2019 a été une année particulièrement bonne pour le groupe (PNB 2020 : 14,2 Md€, soit -2,3 % par rapport à 2019 et RN : 2,6 M€, soit -17,5 %, NDLR), comme pour le

CIC Nord Ovest (2 400 collaborateurs), avec des résultats historiques. Nous nous laissons jusqu'en 2023 pour revenir à ce niveau de résultats. En attendant, nous accélérons sur les sujets au cœur du plan stratégique : la place du conseiller dans la relation, le déploiement d'outils innovants, notre engagement sociétal et environnemental et, enfin, le développement de l'activité sous un angle multiservice. Ce dernier axe est apparu comme une évidence durant la crise pour garantir, sur le long terme, la solidité du groupe. Outre la banque et l'assurance, nous sommes aussi

présents dans l'immobilier, la téléphonie, la protection de la maison... Le multiservice est vecteur de commissions.

Quelles ont été les répercussions de la crise en 2020 ?

Le CIC Nord Ovest a enregistré en 2020 une croissance des encours crédits de l'ordre de 9,9 % et des ressources de 22,3 %. Ce dynamisme est lié à la hausse des crédits à l'habitat, car l'immobilier reste une valeur refuge, et aux prêts garantis par l'État (PGE). Nous avons distribué plus de 2 milliards d'euros de PGE, à travers 11 630 dossiers. Si les crédits et ressources sont en hausse, le résultat subit quant à lui l'impact des provisions pour le coût du risque. Nous avons aussi réalisé des gains de productivité, grâce notamment à la rénovation complète de notre siège lillois, il y a deux ans. Nous sommes aussi attentifs aux frais généraux, qui sont en baisse. La crise sanitaire y a d'ailleurs contribué puisqu'il y a eu moins de déplacements, de frais de réception... Nous n'envisageons pas en revanche d'optimiser notre réseau de 300 agences : ce sont des actions que nous avons déjà menées ces dix dernières années.

Comment envisagez-vous la suite, en particulier 2021 ?

On anticipe une année plus difficile en 2021 qu'en 2020, qui était une année en trompe-l'œil du fait des aides financières accordées aux entreprises. Quand il va s'agir de rembourser les PGE, certains de nos clients auront des difficultés. Et, face au possible différé de remboursement, nous allons étudier les dossiers au cas par cas. Le coût du risque avéré n'a pas augmenté, à ce stade, pour le CIC Nord Ovest, mais nous l'anticipons d'ici 2023. Le groupe a opté pour une approche prudente, nous avons donc provisionné sur du risque non avéré (multiplié par 11,7 par rapport à 2019 NDLR), pour des secteurs en tension comme l'événementiel, les cafés hôtels-restaurants, l'aéronautique, etc. Les deux prochaines années vont être compliquées. Mais tant que la crise sanitaire n'est pas derrière nous, nous ne pouvons qu'anticiper le coût du risque. Nous le subissons quand les aides financières aux entreprises cesseront. C'est là que les difficultés vont apparaître.

Elodie Soury-Lavergne

APRÈS S'ÊTRE REDRESSÉ, AUCHAN RÉINVENTE SES HYPERMARCHÉS

Malgré la crise sanitaire, le distributeur nordiste Auchan a confirmé son redressement en 2020. Auchan Holding termine l'exercice avec un endettement net en baisse et une activité bénéficiaire. Un défi reste toutefois à relever : réinventer le format, dépassé, de l'hypermarché.



Après s'être redressé, le distributeur nordiste Auchan veut transformer ses hypermarchés en marketplace alimentaire et non-alimentaire.

Le groupe nordiste Auchan redresse peu à peu la barre. Après des pertes record en 2018, de l'ordre d'un milliard d'euros, le groupe a lancé un plan de retournement de son navire amiral, le distributeur Auchan Retail. Cette démarche, baptisée « Auchan 2022 », commence à porter ses fruits. « Après deux ans, on peut considérer que le redressement de l'entreprise est un succès, se réjouit Edgard Bonte, président d'Auchan Retail. La situation du groupe est assainie et son modèle économique renforcé. » Malgré la crise sanitaire, Auchan Holding a publié un résultat net positif sur son exercice 2020, qui s'établit à 907 millions d'euros. La cession, en octobre 2020, de ses participations dans l'e-commerce chinois Alibaba y a largement contribué. Cette opération

a également permis au groupe de se désendetter. L'endettement net atteint ainsi 2,16 milliards d'euros en 2020, soit une réduction d'1,7 milliards d'euros par rapport à l'exercice 2019. En 2019, Auchan Retail avait déjà cédé ses activités en Italie et au Vietnam. Côté chiffre d'affaires enfin, l'exercice 2020 est moins satisfaisant pour Auchan Retail, qui réalise 31,63 milliards d'euros, soit un recul de 5,2 % par rapport à 2019. Un chiffre fortement touché par la baisse des ventes de carburant, soit 1 milliard d'euros en moins, et par l'impact des taux de change. Sans quoi, il serait quasiment stable, avec -0,2 % entre 2019 et 2020. Malgré tout, le distributeur doit encore relever un défi de taille. Celui de l'hypermarché, qui « reste le format le plus touché par la pandémie », reconnaît

Edgard Bonte. En France, ce format représente 75 % du chiffre d'affaires d'Auchan Retail. La direction veut donc accélérer la transformation de ce format de magasins, déjà en perte de vitesse avant la crise sanitaire.

LE DÉFI DE L'HYPERMARCHÉ

« L'hypermarché doit devenir une marketplace physique, alimentaire et non alimentaire », annonce Edgard Bonte.

L'hypermarché a désormais vocation à accueillir d'autres enseignes, dans des corners dédiés. Après des tests concluants menés ces derniers mois avec d'autres enseignes de la sphère Mulliez, Boulanger ou Decathlon, Auchan Retail va déployer ce concept de corners auprès d'agriculteurs, de producteurs, etc.

Les hypermarchés vont également devenir des plateformes logistiques, stockant et livrant des produits destinés à être distribués à la fois sur place, mais aussi via le drive, à domicile, ou dans les Auchan Piéton. Le groupe compte accélérer le déploiement de ce dernier concept, sous forme de petits commerces urbains. Un neuvième Auchan Piéton a vu le jour à Valenciennes et « la France en comptera 300 fin 2021 ». En 2020, la part de chiffre d'affaires du groupe réalisé en dehors des hypermarchés et supermarchés atteint désormais 8 %, et devrait grimper à 11 % dès 2022. La crise sanitaire aura d'ailleurs été un bel accélérateur de cette tendance puisqu'en 2020, Auchan Retail a vu son chiffre d'affaires numérique progresser de 620 millions, soit + 40 %.

Elodie Soury-Lavergne

IMPRIMERIE LÉONCE DEPREZ : L'ENTREPRISE CENTENAIRE S'AJUSTE À SON MARCHÉ

Face à un marché en pleine mutation, l'imprimerie centenaire Léonce Deprez, basée à Wancourt (Pas-de-Calais), est entrée en redressement judiciaire en 2019. Reprise en janvier par le fils de son ex-dirigeant, aux côtés de nouveaux actionnaires, elle ouvre un autre chapitre de son histoire.



© YANNICK LEFRÈRE

Léonce-Antoine Deprez, repreneur et dirigeant de l'imprimerie familiale Deprez.

L'an prochain, l'imprimerie familiale Léonce Deprez sera bel et bien centenaire. Rien n'était moins sûr il y a encore quelques mois quand l'entreprise, basée à Wancourt (Pas-de-Calais) et spécialisée dans la presse moyen tirage (5 000 à 200 000 exemplaires), a déposé le bilan. Ce n'est pas tant la crise sanitaire que la crise de la presse, liée à l'internet et à la digitalisation des contenus, qui a plongé l'imprimerie dans les difficultés. « Dans les années 2010, il y a eu une baisse importante des ventes et donc des volumes, avec pour conséquence une surcapacité de production en France et une nette chute des prix sur un marché concurrentiel », expose Léonce-Antoine Deprez, directeur général. En 2015, les impayés des clients s'élevaient à un million d'euros. « Alors, en 2018, on a dit stop, poursuit-il, ça sonnait la

fin de notre business model, il fallait réfléchir autrement pour redevenir rentable. »

UNE TAILLE AJUSTÉE AU MARCHÉ

Il a donc fallu réduire la capacité de production sur deux et non plus trois rotatives ; baisser les effectifs (déjà passés de 165 à 75 salariés en une dizaine d'années) et concentrer toute l'activité d'impression et de façonnage sur un seul site, en fermant celui de Ruitz (Pas-de-Calais). Cependant, l'entreprise, endettée, n'avait pas les moyens de licencier. « On a donc été placé en redressement judiciaire, en 2019, pour figer les dettes, obtenir des aides pour les licenciements et prendre le temps de repartir sur un nouveau projet », indique Léonce-Antoine Deprez. Le plan de cession était une stratégie risquée. Un autre candidat acquéreur (l'imprimerie nordiste

Mordacq, à Aire-sur-la-Lys) voulait reprendre l'entreprise. Mais c'est le dossier présenté par Léonce-Antoine Deprez, fils de l'ex-PDG Léonce-Michel Deprez, avec ses nouveaux associés, Christophe Fajardy (directeur industriel) et l'imprimeur parisien Sprint (spécialisé dans l'ennoblement numérique), qui a eu les faveurs du tribunal de commerce d'Arras en janvier dernier. « L'offre était solide, assure le directeur général. On repart sur un plan à 15 millions d'euros de chiffre d'affaires (40 M€ avant la crise de la presse et 25 M€ avant le dépôt de bilan NDLR). On s'appuie sur nos fidèles clients les plus solvables. On a eu la confiance de quelques fournisseurs et des banques et on préserve 57 emplois sur les 75 restants. »

UNE NOUVELLE AGILITÉ

Un nouveau nom, ILD, incarne cette mutation : « On a réinjecté 1,5 million d'euros pour moderniser l'outil de travail sur le site de Wancourt, où l'on rapatrie actuellement les secteurs du façonnage et du routage. On réduit ainsi notre impact environnemental en économisant 300 000 euros par an en transport. Nos rotatives sont désormais connectées à nos outils de gestion et toute la société a été digitalisée. » Et le directeur général de conclure : « Nous devenons le rotativiste le plus rapide du marché. Nous imprimons une revue en deux ou trois jours. Notre nouvelle structure est agile, flexible et réactive. Ce sont les trois fondamentaux pour être en adéquation avec les exigences d'une imprimerie du XXI^e siècle. »

Yannick Lefrère



Grâce à plusieurs opérations de croissance externe, Logibex est en mesure de proposer un large panel de services logistiques à ses clients.

lisons déjà 6 millions d'euros, avec 45 salariés », s'amuse Benoît Henno. Cette dynamique est portée par la croissance externe autant qu'organique, souligne le dirigeant. « Dometrans est passé de 800 000 € de chiffre d'affaires à 3,3 millions d'euros aujourd'hui. Cotrem est en cours de retournement. L'entreprise devait réaliser 1,2 million d'euros de chiffre d'affaires et en quatre mois d'activité, on a déjà engrangé 700 000 €, bien mieux que prévu. Dans l'ensemble, le groupe est à l'équilibre, et dans une dynamique de croissance », assure Benoît Henno, qui souligne l'engagement de ses équipes, malgré la période compliquée.

ACCÉLÉRER EN 2022

Si 2021 doit être une année de consolidation pour Logibex, 2022 verra en revanche le groupe reprendre un rythme de croissance rapide. « Cette année, nous allons prendre le temps de souffler et de souder les équipes. Mais après, il va falloir bouger vite. Certes, l'activité de la logistique et de l'e-commerce n'est pas celle qui a le plus souffert du coronavirus, mais il y a un prix à payer. Les flux ont été complètement désorganisés avec la fermeture des magasins pendant le premier confinement, et la demande en très forte hausse sur l'e-commerce. La fin de l'année a été horrible, avec des entrepôts bondés, et une pression très importante sur les délais. En parallèle, on observe déjà un effet de concentration, avec les gros acteurs qui rachètent les plus petits. Ce mouvement va s'intensifier, il nous faut grossir vite pour ne pas être rattrapés, » s'inquiète Benoît Henno. Pour 2022, le dirigeant planifie des opérations qui devraient lui permettre d'atteindre les 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une centaine de salariés. Une taille suffisante pour garantir l'indépendance de son groupe.

Jeanne Magnien

LOGIBEX VEUT PESER SUR LE MARCHÉ DE LA LOGISTIQUE

D'acquisition en acquisition, le groupe Logibex, créé par Benoît Henno, grossit malgré la crise. Une stratégie délibérée pour peser dans un marché de la logistique en pleine recomposition.

Depuis la création de sa première entreprise, Prestapack, dans son garage en 2011, Benoît Henno a fait du chemin. Baptisé Logibex, son groupe de logistique a connu ces dernières années une forte croissance, qui lui permet désormais de proposer à ses clients tout un panel de services. « Nous sommes en train de construire une offre logistique globale, depuis le transport jusqu'à la livraison du dernier kilomètre, en passant par le stockage », résume Benoît Henno, le directeur général de Logibex.

UNE SUCCESSION D'ACQUISITIONS

Son groupe, le dirigeant l'a construit peu à peu, au fil des rencontres et des opportunités. Aux services de conditionnement et de contrôle qualité offerts par

Prestapack, se sont d'abord ajoutés les outils logistiques de Dometrans, une entreprise de Fretin de huit salariés, reprise en 2017. Les deux entreprises emménagent en 2018 dans un local commun, à Leers, et s'adjoignent un entrepôt de 6 000 m² à Templemars. Après avoir créé Dometrans Transport, sa filiale de transport, sous l'impulsion de l'un de ses salariés en 2019, puis Goforlog, une unité de formation en logistique, Logibex s'est lancé dans l'e-commerce. Une orientation confirmée en septembre 2020 avec la reprise de Cotrem, une PME leersoise de logistique e-commerce, comptant 17 salariés. « Dans un de mes premiers business plans, je visais 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires à la fin 2022. Aujourd'hui, nous réa-

Annick Berrier préside le groupe de BTP nordiste Eridium, qu'elle a fondé en 1981.



© ELODIE SOURY-LAVERGNE

ANNICK BERRIER, LA BÂTISSEUSE DE SOFLACOBAT À ERIDIUM

Annick Berrier est une chef d'entreprise nordiste aussi atypique qu'emblématique. Celle qui a fondé seule une entreprise de gros œuvre, en 1981, est à présent à la tête d'un groupe de 160 salariés. Et reste passionnée comme au premier jour. Portrait.

Dotée d'une voix fluette et d'une silhouette frêle, Annick Berrier est bien loin de l'archétype du dirigeant de BTP. Mais derrière son apparente discrétion, on sent vite poindre une passion et une détermination à toute épreuve. Cette cheffe d'entreprise au sourire facile, qui n'a pas hésité à bousculer les codes durant sa carrière, est à la tête d'un groupe de 160 salariés.

Baptisé Eridium et positionné sur le gros œuvre, il a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 23,8 millions d'euros et devrait atteindre, dès cette année, les 25 millions d'euros.

LAURÉATE DU PALMARÈS WOMEN EQUITY EN 2019 ET 2020

Ce groupe, basé à Caëstre (Nord), Annick Berrier l'a fondé seule après avoir fait ses armes dans un groupe de BTP. « C'était en 1981, j'ai démarré avec six salariés, raconte-t-elle, et ça n'a pas toujours été simple. J'ai dû travailler d'arrache-pied pour faire recon-

naître mes compétences. Une femme n'a pas le droit à l'erreur. J'ai dû faire tomber quelques stéréotypes, aussi. »

Ce parcours lui a valu d'être deux années de suite, en 2019 et 2020, lauréate du palmarès Women Equity, qui met en avant 50 dirigeantes d'entreprises françaises de PME ou ETI à la croissance rentable. « C'est une grande fierté. Ce palmarès met en avant des PME et des ETI pas toujours visibles et pourtant performantes, souligne Annick Berrier. Je ne suis pas féministe, mais il se trouve que les entreprises diri-



gées par des femmes affichent en général une meilleure rentabilité que leurs équivalentes dirigées par des hommes », glisse-t-elle en souriant. Cette reconnaissance a également des retombées auprès des partenaires du groupe, notamment financiers : « C'est comme un label car nos partenaires savent que les finances des entreprises concernées ont été passées au crible. »

30 % DE FEMMES CHEFFES D'ENTREPRISE

Si son parcours est une réussite, il était pourtant loin d'être une évidence. Les femmes cheffes d'entreprise ne sont pas légion en 1981, et encore moins dans le BTP. Si les années ont passé, certaines choses ont peu évolué. « C'est toujours difficile d'être une femme à la tête d'une entreprise. Nous sommes 30 %, contre 27 % il y a dix ans. Cela avance, mais à la vitesse d'un escargot fatigué », regrette la dirigeante, convaincue que la mixité est un gage de performance des entreprises. « Le message que je voudrais faire passer aux femmes est d'avoir davantage confiance en elles : pour prendre des risques, échouer, se relever et rebondir. Il faut aussi qu'elles soient davantage présentes dans les réseaux car ce sont des outils exceptionnels, dont elles n'imaginent pas la puissance. » Annick Berrier affiche d'ailleurs plusieurs mandats au sein d'institutions professionnelles des Hauts-de-France : CCI de Région, Fédération du bâtiment, Initiative France, Comité consultatif de la SMABTP et présidente de clubs d'affaires.

UNE PASSION DE LONGUE DATE POUR LE BÂTIMENT

Pourtant, l'aventure était loin d'être toute tracée. Issue d'une famille de céréaliers, Annick Berrier voyageait beaucoup, quand elle était enfant, avec sa famille. Les visites d'édifices en tout genre, notamment des cathédrales, lui ont donné le goût des bâtiments. Celle qui n'aimait pas vraiment l'école a fini par s'orienter vers un DUT génie civil : « j'étais la seule fille dans la pro-

motion », se souvient-elle. Un choix pas forcément bien accueilli dans son entourage, mais peu importe : « j'étais une jeune fille rebelle ».

Rebelle, Annick Berrier l'est d'ailleurs restée durant toute sa carrière. Comme cette fois où elle a décidé de recruter des femmes au poste de maçon et a tenu bon, malgré les réticences des équipes, qui y ont d'abord vu « un problème supplémentaire ». Cet autre trait de caractère qui ne l'a pas non plus quitté, c'est la passion. Une passion pour son métier qui reste entière, comme au premier jour. « L'intelligence artificielle, c'est bien, mais n'oublions jamais ces métiers, comme ceux du bâtiment, qui demandent de mettre en œuvre à la fois la tête, le cœur et les mains. Ils existeront toujours », plaide celle qui reste également très attachée aux métiers de la terre : « au moment des récoltes, je suis toujours heureuse de troquer les engins de chantier contre les engins de culture. »

PRÉPARER LA TRANSMISSION

Si le groupe Eridium affiche à présent une croissance rentable, de l'ordre de 29 % entre 2019 et 2020, l'aventure n'a pas toujours été un long fleuve tranquille. Soflacobat, l'entreprise créée initialement par Annick Berrier, a dû s'adapter et se diversifier pour passer différentes crises. Positionnée historiquement sur le segment des maisons individuelles, elle s'est ensuite orientée, au fil du temps, vers la construction de logements collectifs et de bâtiments industriels et commerciaux, dans les Hauts-de-France et en région



« C'est toujours difficile d'être une femme à la tête d'une entreprise. Nous sommes à présent 30 %, contre 27 % il y a dix ans. »

parisienne.

Le groupe Eridium, quant à lui, est né en 2015, après une première opération de croissance externe réalisée auprès de l'entreprise Arteic (CA 2019 : 4,9 M€), un couvreur, étancheur et bardeur basé à Dunkerque. Une troisième entreprise a été ensuite créée pour compléter le groupe : Betapref, une usine de préfabrication de béton structuré et architectonique prêt à l'emploi, dont le seul client est Soflacobat. Un fournisseur intégré qui a notamment permis au groupe de ne pas souffrir de retards en matière d'approvisionnements durant la crise sanitaire du Covid. Une crise que le groupe traverse d'ailleurs sans trop de dégâts : « Cela affecte un peu notre rentabilité, du fait par exemple des procédures de nettoyage, mais le chiffre d'affaires reste très bon », assure la dirigeante.

Ce sont plutôt les défis de demain que prépare Annick Berrier, aux côtés de son fils, dans le cadre d'une transmission à venir. La dirigeante voit notamment arriver une période électorale - les élections départementales et régionales de juin - qui se traduit habituellement par un ralentissement de l'activité. Sans compter les enjeux liés à la mise en œuvre, en 2022, de la nouvelle réglementation thermique RT 2020, à la lutte contre l'artificialisation des sols ou encore à la décarbonation imposée au BTP à l'horizon 2030. Pour l'heure, le groupe Eridium poursuit son développement, ce qui est plutôt un signal positif : « Quand le bâtiment va, tout va », résume Annick Berrier.

Elodie Soury-Lavergne

NA INVESTISSEMENT MISE SUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES EN SÉRIE

Fondé en 2011 par Alexis Dumortier, le groupe nordiste NA Investissement rassemble 14 entreprises et 150 salariés. Depuis la maintenance industrielle en accès difficile jusqu'au transport de voitures de luxe, en passant par le spa privatif ou le nettoyage de locaux, l'ensemble des sociétés créées ont un dénominateur commun : la passion d'entreprendre de leur dirigeant.



Le groupe NA Investissement réalise l'essentiel de son activité dans la maintenance industrielle ou urbaine en accès difficile.

Alexis Dumortier est un *serial entrepreneur*. Après avoir exercé durant cinq ans le métier de cordiste, il décide en 2011 de créer sa propre entreprise dans ce domaine. Baptisée Nord Access, elle réalise de la maintenance industrielle en accès difficile, des travaux en hauteur ou en milieu confiné. Cette société a constitué la première pierre d'un groupe, NA Investissement, basé à Avelin (Nord), qui compte désormais 14 entreprises et 150 salariés. « En 2020, le chiffre d'affaires du groupe s'élevait à 15 millions d'euros et d'ici trois ou quatre ans, nous allons franchir la barre des 20 millions d'euros », prévoit Alexis Dumortier.

DES CRÉATIONS EN SÉRIE

Au démarrage, l'entrepreneur a pu compter sur son savoir-faire de cordiste et un réseau de clients. L'identification de besoins et l'expansion géogra-

phique l'ont ensuite conduit à créer d'autres structures. Outre trois sociétés d'immobilier, Alexis Dumortier lance notamment, en 2017, Nord Accès Difficiles, pour faire de la maintenance, urbaine cette fois, en accès difficiles. « Nous avons lancé une structure à part car, dans notre secteur, les clients privilégient les sociétés spécialisées », justifie-t-il. Le dirigeant a aussi créé trois autres sociétés de maintenance industrielle et/ou urbaine en accès difficile en Belgique, au Maroc et à Reims, pour adresser une clientèle locale ou suivre ses clients. « Je préfère partir de zéro plutôt que de faire des acquisitions et devoir remodeler les façons de travailler », explique-t-il.

Dès 2019, il lance d'ailleurs son propre centre de formation aux travaux en hauteur et sur corde. Le groupe ne recrute pas de cordistes diplômés, mais des salariés du BTP qu'il forme ensuite à ce

métier. Ouvert aux acteurs extérieurs, ce centre de formation monte d'ailleurs en puissance auprès d'autres entreprises. Il est doté d'un magasin attenant, qui vend du matériel dédié aux travaux en accès difficile.

UNE PHASE DE STRUCTURATION

Dès 2019, Alexis Dumortier choisit de se diversifier, pour répondre à des demandes de clients, avec une société de recherche d'infiltration et une autre de nettoyage, à destination des professionnels comme des particuliers. Et parfois, il rompt avec son métier de base, en créant un spa privatif dans le Nord, ou une société de transport de voitures de luxe. Cette diversité de sociétés, cet autodidacte la lie à sa passion pour l'entrepreneuriat : « J'ai quitté l'école après le brevet des collèges pour entrer directement dans la vie active. J'ai toujours voulu créer une entreprise ».

Tout ce développement, le dirigeant l'a largement autofinancé. « Les résultats dégagés ont été systématiquement réinjectés dans les fonds propres des autres sociétés. Nous sommes peu endettés et je suis l'actionnaire majoritaire », précise-t-il. À la tête d'une quinzaine d'entreprises, Alexis Dumortier veut à présent se consacrer à la structuration et à la pérennisation de son groupe, avant d'envisager d'autres créations. Le dirigeant compte notamment de doter d'un véritable campus à l'américaine, avec un bâtiment de 4 500 m², pour rassembler les salariés. Chiffré à 3,5 millions d'euros, ce projet devrait aboutir fin 2022.

Elodie Soury-Lavergne

RECYGROUP MET SON EXPERTISE AU SERVICE DU PORT DE BEYROUTH

Trois entreprises des Hauts-de-France se sont alliées pour participer à la reconstruction du port de Beyrouth, dévasté par deux explosions le 4 août 2020. Le consortium Recygroup est la première entreprise française à avoir décroché un contrat sur place.

Identifier, quantifier, préconiser. C'est la mission de Recygroup sur le port de Beyrouth, au Liban, dévasté le 4 août 2020 par une double explosion. Le consortium français, constitué de trois entreprises des Hauts-de-France, est chargé d'une première évaluation en vue de l'évacuation et de la valorisation des décombres.

COMPLÉMENTARITÉ DES PROFILS

Ce n'est pas un hasard si les trois dirigeants, partenaires commerciaux autant qu'amis, se sont lancés dans l'aventure : leurs domaines de compétences sont très complémentaires. Vianney Mercherz, le dirigeant de la PME Newmat (60 salariés, environ 10 M€ de CA), à Noyelles-lès-Seclin (Nord), apporte son expérience à l'international et son réseau au Liban. Christophe Deboffe, le dirigeant du bureau d'études lillois Néo Eco (40 salariés, environ 3 M€ de CA), est expert en ingénierie du bâtiment et des matériaux. Et enfin, Jérémy Coudrais, le dirigeant de Recynov (75 salariés, 22 M€ de CA) à Haubourdin (Nord), est spécialiste de la valorisation des déchets.

« Au lendemain de la catastrophe, nous avons évoqué avec Jérémy la problématique des déchets qui allait se poser. L'idée d'un partenariat a germé comme ça. Une semaine après, on était sur place pour évaluer la situation. Avec la volonté d'aider mais aussi de montrer le savoir-faire des entreprises françaises », retrace Vianney Mercherz.

« On est arrivés en plein chaos, il n'y avait pas une fenêtre intacte dans toute la ville », décrit Jérémy Coudrais.

Dans ce contexte compliqué, les partenaires se rapprochent des autorités locales, de l'ambassade de France et du ministère de l'Économie, qui chapeaute la distribution des quelque 30 millions d'euros d'aides promis par la France au Liban. Rapidement, Recygroup remporte un premier appel d'offres, pour une mission

d'évaluation sur le port de Beyrouth, dont une zone de 70 hectares n'est plus que décombres. Elle devient la première entreprise française à travailler sur la zone, où deux ingénieurs sont à pied d'œuvre depuis janvier.

150 000 TONNES À VALORISER

« Le gros morceau, ce sont les silos qui se trouvaient à proximité immédiate de l'explosion. Ils ont protégé une bonne partie de la ville mais, sur 140 silos, seuls douze sont encore debout. Toute la zone de stockage a été soufflée, il y a donc du béton, du grain, de la ferraille enchevêtrés, avec des produits répandus à identifier », détaille Jérémy Coudrais. « Nous avons six mois pour rendre un état des lieux et, surtout, établir des recommandations pour la valorisation des déchets, dans un souci d'économie circulaire. Les gravats peuvent être recyclés sur place pour fabriquer le béton nécessaire à la reconstruction, la ferraille peut être revendue... À nous d'identifier les filières locales existantes, ou de les créer. »

Et de tenter ensuite de remporter l'appel d'offres qui concernera la mise en œuvre de ces recommandations, soit le déblaiement et la valorisation des décombres.

« Il doit y avoir 150 000 tonnes de béton et gravats à dégager. Ce n'est rien d'extraordinaire pour nous, qui en traitons 500 000 tonnes par an. Il faudra juste multiplier les engins par rapport à un chantier de déconstruction classique », assure Jérémy Coudrais. Si l'expérience est concluante, le trio se verrait bien retenter l'aventure ailleurs.

Jeanne Magnien

Les silos du port de Beyrouth, en grande partie détruits après l'explosion du 4 août 2020.



© RECYGROUP

HOJA LANCE UNE APPLI POUR SÉCURISER LES TRAJETS EN TAXI EN AFRIQUE

La start-up Hoja Taxis, basée à Amiens, a créé une application pour sécuriser les trajets en taxi en République démocratique du Congo. Sa fondatrice envisage de l'étendre aux grandes métropoles africaines.



Ursula Ndombele, fondatrice de la start-up Hoja Taxis à Amiens.

Lorsque Ursula Ndombele, 29 ans, évoque son parcours, on sent poindre une grande fierté. L'Amiénoise a lancé il y a trois ans Hoja Taxis, une application qui permet de sécuriser les trajets en taxi. « Je suis une fille, une minorité visible, je suis jeune mais je ne me suis mis aucune barrière et j'ai réussi à monter mon business ! »

UNE IDÉE NÉE LORS D'UN VIE

L'idée a germé lors d'un séjour en République démocratique du Congo, pour un volontariat international en entreprise (VIE), en 2016. « La personne assurant la sécurité de l'entreprise dans laquelle je travaillais m'a conseillé de ne surtout pas prendre le taxi », se souvient-elle. En effet, à Kinshasa, les cas d'enlèvements par de faux taxis sont nombreux.

Une situation qui, dès le départ, interpelle la jeune femme, d'autant plus que pour se déplacer dans la capitale congolaise, « la voiture est indispensable et il faut alors prendre un chauffeur. » Elle se renseigne, en parle à son entourage, rencontre des victimes d'enlèvements et commence à réfléchir à un concept pour sécuriser les trajets en taxi. « Ma cousine a été enlevée, il était urgent de trouver une solution » confie-t-elle.

De retour en France en 2018, Ursula Ndombele participe à Amiens à un « start-up weekend », organisé par La Tech Amiénoise. Elle y rencontre Valentin Fontaine et Geoffrey Da Encarnacao, étudiants ingénieurs, chargés de concrétiser l'idée sur le plan technique. L'application Hoja est créée. Un

système de QR code permet à l'utilisateur de vérifier que le taxi dans lequel il monte est sécurisé, avec notamment un numéro d'identification et la photo du chauffeur. Le propriétaire du taxi, lui, paye un forfait de 10 dollars par mois pour qu'Hoja appose un traceur permettant de vérifier où se trouve son chauffeur. Enfin, le chauffeur peut activer un bouton relié au traceur GPS en cas de problème. Ainsi, toute la chaîne est sécurisée.

500 TAXIS DÉJÀ ÉQUIPÉS

Reste à commercialiser son application. Et c'est là qu'Ursula Ndombele fait preuve de détermination. Elle rencontre le gouverneur de Kinshasa, mais aussi le président de la République démocratique du Congo. « J'ai pitché mon appli devant lui à Paris ! Il y a été très sensible car il a mis en place un plan national du numérique, notamment pour lutter contre la corruption », décrit-elle. Accompagnée par le programme Femmes Entrepreneuses d'Orange, elle décroche un partenariat public-privé avec la municipalité de Kinshasa fin 2020. Elle remporte également le prix Pépité du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'innovation, en partenariat avec Bpifrance qui la soutient avec un prêt garanti. Aujourd'hui, 500 taxis sont équipés à Kinshasa. « Mon objectif d'ici mars est d'équiper 5 000 par mois, sur 60 000 taxis qui compte la capitale, et ainsi d'être à l'équilibre », annonce l'entrepreneuse. Elle voit encore plus loin : « j'envisage de développer le système dans les grandes métropoles africaines, en commençant par le Sénégal ».

Lise Verbeke

LILLE **ASSURANCES**

Datafolio lève 2,2 M€ pour se développer en Italie

Créée il y a un an à Lille, par Yuri Narozniak, Arnaud Rofidal et Emmanuel Pierron, la start-up Datafolio vient de boucler un tour de table de 2,2 millions d'euros auprès de Business Angels. Datafolio développe une solution, reposant sur la data, d'appréciation et de gestion des risques de la mobilité en temps réel. Elle est utilisée par les courtiers et les assureurs pour améliorer leur offre. Cette levée de fonds permet à Datafolio d'investir en R & D et d'accélérer le déploiement de son offre sur ses deux marchés cibles, la France et l'Italie.



© RCT

LILLE **NUMÉRIQUE**

GoMyPartner lève des fonds pour accélérer en France

La start-up lilloise GoMyPartner a bouclé une levée de fonds d'1 million d'euros, auprès d'investisseurs français, pour accélérer sa croissance en France et atteindre 600 000 utilisateurs fin 2021. Basée à Euratechnologies (Lille) et fondée en 2018, GoMyPartner développe une application de cashback dédiée à la pratique sportive. En consommant dans l'un des 5 000 points de vente partenaires, les particuliers constituent une cagnotte qu'ils peuvent utiliser pour s'inscrire dans un club de sport ou pour acheter du matériel sportif.

NORD **ACCOMPAGNEMENT**

La Catho prend les rênes de Techshop

Lancé en 2017 par Leroy Merlin en partenariat avec l'Université Catholique de Lille et Euratechnologies, Techshop change de mains. Le « fablab » lillois sera désormais géré par la Catho, qui reprend l'activité et les 12 salariés du site. En quatre ans, Techshop a trouvé son public, avec 400 abonnés, en majorité professionnels, qui viennent utiliser ses quelque 150 machines. Les conditions d'accès restent les mêmes. L'offre sera amenée à s'étoffer, sous l'impulsion des écoles du pôle technologique et des écoles d'ingénieurs de la Catho.

Une nouvelle façon de lire votre mensuel



Votre édition du **Journal des Entreprises** en version numérique

Retrouvez votre magazine numérique sur le site www.lejournaldesentreprises.com menu « ma bibliothèque » en mode connecté

RÉSERVÉ AUX ABONNÉS



LES ENTREPRISES DES HAUTS-DE-FRANCE, FRAGILISÉES MAIS COMBATIVES APRÈS 2020

À l'occasion des Rencontres Régionales de l'Économie, le réseau consulaire régional a brossé le tableau de l'état de l'économie régionale, après la tempête traversée en 2020.



Pour Kathie Werquin-Wattebled, la directrice régionale de la Banque de France, le rebond aura bien lieu en 2021.

Touchées mais pas coulées, les entreprises régionales sont prêtes à se relancer en 2021. C'est en tout cas le sentiment du réseau consulaire et de la Banque de France des Hauts-de-France, qui suivent de près les entreprises du territoire. 2021 devrait être l'année du rebond, avant un retour à la normale, soit au niveau d'activité de début 2020, annoncé pour 2022.

LES CHR ET L'AGRICULTURE FONT GRISER MINE

« Tout le monde redoutait beaucoup le deuxième confinement, mais finalement, l'activité n'a reculé que de 7 % l'automne dernier, contre 30 % au printemps... Les entreprises étaient déjà plus agiles, c'est encourageant pour la suite. D'autant plus que cet été, on a mesuré en France un rebond très important. C'est la preuve que dès que les énergies se libèrent, l'activité reprend, » pointe Kathie

Werquin-Wattebled, la directrice régionale de la Banque de France dans les Hauts-de-France.

En attendant, bon nombre de chefs d'entreprise de la région rongent encore leur frein. Et en premier lieu, ceux de l'hôtellerie-restauration qui prévoient, sans grande surprise, un très important recul de leur chiffre d'affaires cette année. Ailleurs, le bilan comme les perspectives restent mitigés. Comme dans l'agriculture, où 90 % des dirigeants constatent une dégradation de leur chiffre d'affaires en 2020, sous l'effet conjugué de mauvaises récoltes et de la baisse de la demande dans la restauration.

REBOND ANNONCÉ DANS L'INDUSTRIE ET LE BTP

L'industrie régionale a enregistré une baisse de chiffre d'affaires de 9,2 % en 2020, dont 12,1 % sur l'export. 47,5 % des entreprises industrielles déplorent une baisse de

leur rentabilité en 2020. En 2021, les industriels prévoient un rebond de l'activité de 7,3 %, avec toutefois, une incertitude marquée, et donc une baisse des investissements prévus de 4,8 %. Pour le BTP, la perte de chiffre d'affaires s'inscrit à -12 % en 2020, avec une baisse de 13 % des investissements, et de 3,3 % des effectifs. « Dans le BTP, il est impossible de rattraper ce qui n'a pas été réalisé au printemps. Mais depuis, l'activité est tonique, avec des carnets de commandes pleins », commente Kathie Werquin-Wattebled.

MANQUE DE VISIBILITÉ, MAIS DE LA COMBATIVITÉ

Plus largement, les entreprises déplorent un manque de visibilité. Elles sont 26 % à redouter des difficultés de financement, qui dans 91 % des cas concerneraient la trésorerie. Dans les Hauts-de-France, 26 % des entreprises ont eu recours à un prêt garanti par l'État (PGE), pour répondre à un problème de trésorerie dans 77 % des cas.

« Les mesures prises par le gouvernement ont fonctionné, » assure Philippe Hourdain, le président de la CCI. « Nous n'avons enregistré que 2 160 défaillances en 2020, soit une baisse de 39 %. Et, malgré le contexte, nous notons 51 400 créations, soit une hausse de 5 %. Cela montre bien la capacité de résilience et l'énergie du territoire. Les entreprises sont prêtes à rebondir, et nous sentons, en ce début 2021, les dirigeants très combattifs. Ils veulent oublier 2020 et penser à l'avenir. Reste maintenant à ne pas manquer la reprise... »

Et à espérer que la situation sanitaire ne vienne pas à nouveau contrecarrer tous les plans.

Jeanne Magnien

PAS-DE-CALAIS **IMMOBILIER**

Vilogia et l'OPH de Calais créent Opalogia

Le bailleur social Vilogia et Terre d'Opale Habitat, l'office public de l'habitat de l'agglomération de Calais, s'associent pour donner naissance à Opalogia, un nouvel acteur du HLM. Opalogia sera dédié au développement d'une stratégie commune sur les territoires d'implantation de ses deux membres fondateurs, soit la Côte d'Opale et la Flandre. Au-delà du développement d'une nouvelle offre de logements sociaux, Opalogia entend s'engager dans des projets en faveur du bien vivre, comme l'aménagement urbain et les réhabilitations innovantes.



©AFRICA STUDIO - STOCK.ADOBE.COM

NORD **RÉSEAUX**

Maisons & Cités lance un réseau 100 % féminin

Le bailleur social Maisons & Cités (800 salariés), basé à Douai (Nord), a lancé son propre réseau 100 % féminin, le 8 mars 2021, à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes. Baptisé Les Cit'elles, ce nouveau réseau doit favoriser l'émergence de talents féminins, au profit d'un juste équilibre femme-homme, à tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise. Il va aussi déployer des actions en région, en faveur de la mixité. Ce réseau est ouvert aux hommes qui souhaitent s'engager sur cette thématique.

HAUTS-DE-FRANCE **RÉSEAUX**

Tête à tête avec des patrons de grands groupes

Six dirigeants de PME et ETI des Hauts-de-France ont été sélectionnés pour participer à l'opération Top, organisée par l'Afep, l'Association française des entreprises privées. Cette association, qui rassemble 120 dirigeants de grands groupes français, organise des rencontres, virtuelles cette année, avec 250 dirigeants de PME. Dans la région, les dirigeants participants sont ceux d'Aérodata, d'Everysens, de Kylii Kids, de Log's, de Starklab et de Benalu. Ces échanges prendront la forme de speed datings pour évoquer les projets de développement des PME et ETI.



abracadarakcks !

LA FORMULE MAGIQUE POUR ACHETER, VENDRE OU LOUER VOS RACKS d'OCCASION






Racks d'occasion toutes marques.
Stocks disponibles en ligne.

www.abracadaracks.fr | contact@abracadaracks.fr





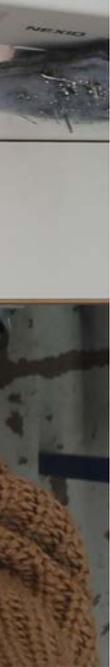

Lauréat du plan de relance, l'industriel textile Lener Cordier va investir 600 000 euros dans un projet de réindustrialisation sur son site historique d'Hazebrouck, dans le Nord.

© LENER CORDIER

RÉINDUSTRIALISATION : LA RÉGION A UNE VRAIE CARTE À JOUER



➤ **Malgré un climat économique encore lourd d'incertitudes, les industriels des Hauts-de-France n'hésitent pas à jouer la carte de la relocalisation. Il faut dire que la crise sanitaire a créé un terrain particulièrement propice à ce mouvement, en particulier dans la région, où la filière industrielle n'a jamais cessé de peser. Explications.**



Après avoir mis une majeure partie de l'industrie française à l'arrêt, en mars 2020, la crise sanitaire du Covid-19 lui aura été indéniablement favorable. Épaulée par le plan de relance du gouvernement, une vague de réindustrialisation pourrait déferler sur l'Hexagone. Un phénomène qui a une résonance toute particulière dans les Hauts-de-France, une région dont l'industrie a un jour fait les heures de gloire et qui continue de peser plus qu'ailleurs, en moyenne, dans le tissu économique. Ce n'est pas un hasard si, fin 2020, lors de l'annonce des 31 premiers projets de relocalisation retenus par l'État, la région Hauts-de-France arrivait en deuxième position, juste derrière Auvergne-Rhône-Alpes, avec cinq projets lauréats. Depuis, trois autres sont venus grossir les rangs, sans oublier les 52 entreprises régionales bénéficiaires du fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires et la quarantaine concernées par le fonds de modernisation automobile et aéronautique.

La réindustrialisation n'est pas un phénomène nouveau : des projets étaient déjà à l'œuvre avant cette crise sanitaire, avec toutefois leurs lots de difficultés et des issues plus ou moins favorables. La mésaventure de Laurent Mainaud en atteste. En 2018, cet entrepreneur a tenté de rapatrier à Roubaix (Nord) une partie de la production du tisseur Vanoutryve, repris en 2013 à la barre du tribunal de commerce et installé en Belgique. « Tout le monde a trouvé cette idée formidable. Mais dans les faits, je n'ai eu aucun coup de pouce financier, malgré les 150 000 euros investis. Le projet n'a donc pas abouti, il est arrivé trop tôt », regrette-t-il. Mais la donne a changé et les acteurs économiques régionaux en sont convaincus : il y aura bel et bien un « monde d'après » pour l'industrie.

UN REGARD QUI CHANGE SUR L'INDUSTRIE

L'un des premiers changements de taille, induits par cette crise, c'est le regard porté sur l'industrie. « Il y a encore vingt ans, on voulait garder la R & D



© MINAKEM

en France et laisser partir la production en Asie. Tout le monde pensait que les usines, c'était l'affaire du XX^e siècle, voire du XIX^e... », regrette Pascal Cochez, à la tête du groupe industriel valenciennois (CA 2020 : 30 M€, 300 salariés).

Ce regard a changé et tout est parti d'une prise de conscience brutale : celle de notre dépendance aux importations. « Les consommateurs veulent plus de produits français, c'est un phénomène accéléré par la crise », constate Julie Fournier, responsable communication et marketing chez Fruits Rouges & Co (241 collaborateurs), qui produit et commercialise des fruits rouges frais, surgelés et produits transformés. L'entreprise, basée à Laon (Aisne), compte parmi les lauréats du plan de

L'industrie de la santé va bientôt dépasser le milliard d'euros d'investissements décidés ou en passe de l'être, selon Etienne Vervaecke, directeur général du pôle Eurasanté.

Comptant parmi les lauréats du plan de relance, l'entreprise Fruits rouges & Co, basée à Laon (Aisne) va pouvoir relocaliser une unité de première transformation de fruits (équeutage, découpe, etc.).



© FRUITS ROUGES & CO

relance du gouvernement. La subvention publique va lui permettre de relocaliser une unité de première transformation de fruits (équeutage, découpe, etc.), face à « un outil saturé, qui ne permet pas de répondre à la demande française ». L'opération induira, sous trois ans, 43 recrutements.

Malgré cette prise de conscience, rien n'aurait été possible sans une importante vague de financements. La pandémie a joué un rôle clé en déclenchant un plan de relance avec des aides publiques inimaginables un an plus tôt : « Il y a des fonds qui n'auraient jamais été débloqués sans cette crise », insiste Kathie Werquin-Wattebled, directrice régio-

nale de la Banque de France. « On observe depuis six mois une vague d'investissements inédite dans la santé, confirme de son côté Étienne Vervaecke, directeur général du pôle d'excellence lillois Eurasanté. Les projets décidés ou en cours représentent 991 millions d'euros d'investissements dans les Hauts-de-France, ce qui devrait induire, selon nos estimations, 1 810 emplois. Il y a vraiment un processus nouveau à l'œuvre. »

DE NOMBREUX PROJETS SUR LES RAILS

Face aux nouvelles dispositions, les projets des industriels des Hauts-de-France vont bon train : une filière de protéines à base d'insectes est en train de voir le jour dans la Somme, avec l'implantation de deux grosses unités de production. Une autre se dessine autour de la protéine végétale, dans le Pas-de-Calais, avec l'arrivée d'une usine portée par la société Nxtfood (détenue par des fonds d'investissement des familles Mulliez et Roquette). Dans le même temps, la filière lin tente de faire son grand retour dans la région, avec un projet à cinq millions d'euros entrepris par l'industriel Safilin.

La filière santé bat de son côté des records d'investissements, s'imaginant déjà comme le prochain fer de lance de l'économie régionale : « Le total des investissements programmés ou décidés devrait bientôt dépasser le milliard d'euros », pointe Étienne Vervaecke. Sans oublier la filière automobile, étroitement liée aux Hauts-de-France, qui doit quant à elle relever le défi de la modernisation. Parmi les projets en cours : l'usine Renault de Douai vient



© BANQUE DE FRANCE

« Nous sommes allés trop loin sur la désindustrialisation, il ne faut pas faire la même erreur dans l'autre sens »



AUTOMOBILE : LE DÉFI DE LA MODERNISATION

d'investir 550 millions d'euros pour préparer sa transition vers une production dédiée à 100 %, à terme, aux véhicules électriques.

Le phénomène est tel que certaines entreprises industrielles, âgées de plus d'un demi-siècle, s'y mettent également, après avoir été contraintes de délocaliser leur outil de production il y a quelques décennies, face à la mondialisation. Une jolie revanche sur l'histoire. C'est le cas de Lener Cordier (CA : 19 M€, 335 salariés), un fabricant de manteaux et de prêt-à-porter basé à Hazebrouck (Nord). Figurant depuis mars parmi les lauréats du plan de relance, l'industriel va investir 600 000 euros dans un projet de réindustrialisation, financé à 50 % par l'État. Celui qui a réussi à maintenir une production sur son site historique, dédiée au prototypage, à l'échantillonnage et à la petite série, va pouvoir en accroître la capacité. « Nous allons installer de nouvelles machines pour relocaliser la production qui fait sens dans le cadre du made in France, avec l'aspect social et environnemental que ça comporte et tout le savoir-faire et l'agilité que l'on peut ainsi apporter aux clients », se réjouit Frédéric Lener, le dirigeant.

SAVOIR OÙ PLACER LE CURSEUR

Mais la réindustrialisation a aussi ses limites. D'abord, parce qu'elle intervient toujours dans un contexte de crise : « Pour bénéficier du plan de relance, nous devons investir ces 600 000 euros en vingt-quatre mois, ce qui n'est pas sans poser problème dans une période compliquée », tempère Frédéric Lener.

Ensuite, il ne sera pas possible de rapatrier dans les Hauts-de-France l'ensemble des outils industriels envoyés aux quatre coins du monde. Et ce, pour plusieurs raisons : un manque de main-d'œuvre disponible, le niveau des salaires en France ou tout simplement l'impossibilité de fermer brutalement des sites ouverts dans d'autres pays, après des investissements importants. Car il ne faudrait oublier trop vite que la désindustrialisation a eu, elle aussi, ses vertus. « Tout n'est pas tout blanc ou tout noir, commente Kathie Werquin-Wattebled. La croissance du PIB mondial a été dopée par celle des échanges. Le fait de produire ailleurs qu'en France a augmenté notre pouvoir d'achat et notre richesse. Nous avons pu acheter plus de biens, ce qui a permis à des pays comme l'Asie de s'enrichir, puis de nous acheter à leur tour des produits, dans l'aviation, le luxe, etc. Nous sommes allés trop loin, à une époque, sur la désindustrialisation, il ne faut pas faire la même erreur dans l'autre sens. »

Enfin, il faut que la consommation suive et en particulier la commande publique, comme le souligne Étienne Vervaecke, d'Eurasanté. « Les inves-



© ELODIE SOURY-LAVERGNE

Premier employeur industriel de la région selon le réseau Aria Hauts-de-France (215 adhérents), l'industrie automobile doit, avant tout, relever le défi de la modernisation. Les Hauts-de-France sont la première région automobile de l'Hexagone, avec 700 000 véhicules produits par an en moyenne et pas moins de sept sites constructeurs (Toyota Onnaing, Stellantis Douvrin, Stellantis Hordain, Renault Ruitz, Renault Douai et Renault Maubeuge), dix centres de R&D, 50 équipementiers et 500 entreprises. Pour se maintenir dans un premier temps, avant de se développer, ce secteur industriel doit investir massivement ; en cela, le plan de relance est une opportunité. « La clef de l'avenir de l'automobile et de ses emplois en région, c'est la compétitivité des usines, qui ont pour certaines déjà 40 ou 50 ans et doivent donc se moderniser »,

L'usine Renault de Douai vient d'investir 550 millions d'euros dans sa modernisation, en vue de produire, à terme, 100 % de véhicules électriques.

souligne Luc Messien, délégué général de l'Aria Hauts-de-France. Ce qui n'empêche pas les projets d'avenir de se dessiner. La région va notamment accueillir à Douvrin (Pas-de-Calais) une gigafactory de batteries électriques : un projet chiffré à 5 milliards d'euros porté par les groupes PSA et Total. « Nous sommes très optimistes sur l'obtention d'une deuxième usine de batteries en région », dévoile Luc Messien, avant de préciser que la région Hauts-de-France se classe déjà deuxième pour la production de batteries. Le délégué général espère aussi la création de nombreux emplois, à terme, autour d'une filière régionale de recyclage des batteries, voire des véhicules eux-mêmes.

tissements actuels ne seront pas durables sans la commande publique, notamment dans la santé. Il faut mettre en place une exception sanitaire, pour que les acheteurs publics ne basent pas leurs choix uniquement sur le prix, mais aussi sur la création d'emplois, l'empreinte carbone et la souveraineté sanitaire et économique. Sans ça, on peut avoir de réelles inquiétudes sur la durabilité de cette réindustrialisation. »

Elodie Soury-Lavergne

BRETAGNE AGROALIMENTAIRE

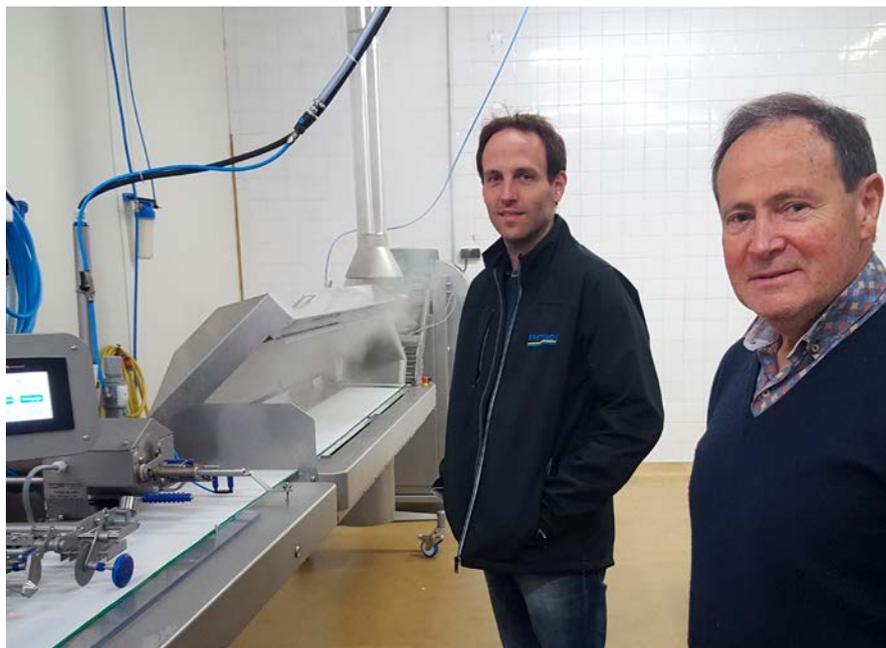
BRETINOV VEUT CONQUÉRIR L'ASIE AVEC SA MACHINE À NEMS

Bretinov a mis au point une machine qui permet de fabriquer des nems traditionnels de façon industrielle. Après un bon démarrage en France, la PME finistérienne s'apprête à s'attaquer aux marchés asiatiques.

Des beignets espagnols aux nems asiatiques. En 2009, le Breton Pierre Auffret imagine une machine capable de fabriquer 4 000 beignets de crevettes à l'heure pour des clients espagnols. Mauvais timing. La crise de 2009 malmène l'économie espagnole et stoppe net l'élan de l'entrepreneur deux ans plus tard. « J'avais un an de commandes mais je n'ai finalement vendu qu'une seule machine », se souvient-il. Une expérience malheureuse qui ne l'empêche pas de rebondir. « J'avais senti qu'il y avait une demande pour déplier les galettes de riz traditionnelles de façon industrielle », retrace-t-il. Pour étoffer son catalogue, Pierre Auffret ressort alors sa planche à dessin. Après deux ans de travail, il parvient enfin à résoudre les nombreux défis que pose le dépliage d'une matière première si fragile et jamais identique. Mais aussi son pliage si caractéristique afin d'obtenir, une fois garnie, des nems vietnamiens roulés selon la méthode traditionnelle.

JUSQU'À 2 000 NEMS PAR HEURE

En 2013, une fois sa machine au point et brevetée, il crée une nouvelle entreprise, Bretinov, afin de la fabriquer et de la commercialiser. Une machine de 8 mètres de long capable de produire 2 000 nems par heure, mais aussi déclinable en format plus réduit. De quoi attirer l'attention d'industriels du secteur. D'une à deux machines par an, la demande bondit à partir de 2018, boostée par le bouche-à-oreille dans la diaspora des traiteurs asiatiques de la



Pierre Auffret (au premier plan), ici au côté de son fils Laurent, a mis au point une machine capable de fabriquer des nems de façon industrielle.

région parisienne. « Depuis, nous en avons vendu et installé une trentaine. Rien que pour 2021, nous en avons huit de commandées », sourit Pierre Auffret, dont l'entreprise, basée dans le Finistère à Tregunc, emploie 12 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros en 2020. Et si sa clientèle reste composée à 80 % d'acteurs parisiens de la restauration asiatique, il vend désormais ses machines aussi ailleurs en France, comme récemment à Lyon ou Biarritz. De quoi lui donner des envies d'ailleurs...

NOUVEAU BÂTIMENT ET RECRUTEMENTS EN VUE

« Nous allons attaquer le marché européen cette année avec des clients en Belgique et en Allemagne. Nous reprendrons ensuite nos négociations avec des clients coréens et vietnamiens qui sont venus nous voir il y a trois ans. Notre machine est en effet bien au point et nous sommes désor-

mais mûrs pour nous lancer à l'export », explique celui qui peut compter sur l'aide de son fils, Laurent, pour développer la partie commerciale et internationale.

« À ce jour, nous avons six mois de visibilité sur notre carnet de commandes. Nous fabriquons une machine par mois, et je pense qu'on en fabriquera deux par mois au second semestre. Nous comptons également rencontrer des acteurs locaux pour transposer notre innovation à des crêpes ou à d'autres spécialités, et relancer la production de notre machine à beignets de crevettes ». Comme en 2020, le dirigeant breton vise une progression de 30 % de son chiffre d'affaires cette année. Pour monter en cadence, après avoir investi près de 170 000 € dans des machines et embauché une nouvelle personne depuis 2019, Pierre Auffret cherche désormais un nouveau bâtiment et compte investir cette année près de 100 000 €. Une somme qui lui permettra notamment de recruter un responsable de production et un metteur au point.

Jean-Marc Le Droff



LE MANS SERVICES

Le groupe Oui Care lève 65 millions d'euros

Basé au Mans, le groupe de services à la personne Oui Care vient de boucler un tour de table de 65 millions d'euros. Il s'agit de la plus importante levée de fonds jamais réalisée dans le secteur des services à la personne en France. Réalisée auprès des fonds d'investissement Capza et Raise Impact, l'opération comprend 30 millions d'euros de restructuration de dettes et 35 millions destinés à des opérations de croissance externe.

Le groupe sarthois dispose désormais d'une enveloppe de 50 millions d'euros dédiée aux acquisitions, qu'il compte mener aussi bien en France qu'à l'étranger. Quinze millions d'euros pourraient être mobilisés dès cette année dans le rachat de petites entreprises fragilisées par la crise.

Structuré autour de 10 marques et employant 18 000 salariés, Oui Care vise le cap du milliard d'euros de chiffre d'affaires sous sept ans, contre 320 millions d'euros actuellement. L'entreprise mancelle espère devenir d'ici 15 ans le numéro 1 mondial des services à la personne.

HAUTE-GARONNE FINANCEMENT

WISEED CRÉE UNE FILIALE DÉDIÉE À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Plateforme pionnière du financement participatif, Wiseed (35 salariés, CA 2019 : 4,9 M€) veut développer son offre sur la transition énergétique. Sa nouvelle filiale, Wiseed Transitions, vise la collecte de 100 millions d'euros d'ici à 2024. Le choix de créer une structure spécifique, pourvue de trois développeurs et d'un responsable d'investissement, s'inspire du modèle adopté depuis 2014 sur l'immobilier : Wiseed est aujourd'hui leader sur ce segment du crowdfunding. « Pour proposer des produits de qualité, il est nécessaire de spécialiser les équipes avec des experts capables de sourcer les dossiers et de les qualifier », pointe le dirigeant Nicolas Sérès. La direction de Wiseed Transitions a été confiée à Jean-Marc Clerc, qui revendique une expérience de six ans dans le secteur du photovoltaïque et du solaire thermique.

La plateforme vise quatre grands domaines de la transition énergétique : l'efficacité énergétique, l'éolien et les énergies marines renouvelables, la mobilité décarbonée, et les projets de biomasse (méthanisation). L'objectif est de lever 100 millions d'euros à horizon 2024, avec un doublement de la collecte chaque année. Wiseed a financé 610 projets depuis sa création en 2008, pour un montant total de 260 millions d'euros. La filiale Transitions sélectionnera les dossiers mais c'est sa maison-mère qui décidera de la soumettre ou non à sa communauté d'investisseurs particuliers (19 100 comptes



Nicolas Sérès, président de la plateforme de financement participatif Wiseed.

actifs). Récemment devenue entreprise à mission, Wiseed indique avoir déjà financé 76 projets sur la transition énergétique ces dernières années, pour un total de collecte de 25 millions d'euros. Le fonctionnement de la plateforme, où les investisseurs dialoguent avec les porteurs de projet sur leur modèle économique et leurs perspectives, constitue selon Nicolas Sérès un avantage sur un marché des énergies renouvelables de plus en plus travaillé par les acteurs institutionnels. Le président de la plateforme estime les rentabilités entre 4 et 7 % pour les projets portés en dettes, et au-delà de 10 % pour les financements en actions.

Paul Falzon

MOSELLE INDUSTRIE

MANOIR INDUSTRIES PLACÉ EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE



La filiale mosellane du groupe Manoir Industries emploie 164 personnes à Bouzonville.

Employant 1 088 salariés, les six filiales françaises du groupe parisien Manoir Industries, spécialiste de la transformation des métaux pour les secteurs de la pétrochimie, du nucléaire, de l'aéronautique et de l'énergie, ont été placées en redressement judiciaire. Quatre usines du groupe sont situées en Normandie,

notamment à Pitres, dans l'Eure, qui emploie 440 salariés. Une autre est située dans le Val-d'Oise, la dernière en Moselle. À l'origine des difficultés, le non-versement de fonds promis par l'actionnaire chinois, CAM SCP, assure la direction. Malgré des aides publiques, la décision de solliciter la protection du tribunal a été prise faute

de trésorerie. Ainsi, les recherches de repreneurs entamées à l'été 2020 se poursuivent. « Des contacts ont été pris avec différents acteurs financiers ou industriels », explique la direction de l'entreprise. « Des discussions sont engagées, à différents stades selon les sites. »

TOULOUSE AÉRONAUTIQUE

Aura Aero va industrialiser son avion éco-responsable

Le constructeur aéronautique Aura Aero (40 salariés) a intégré dans son capital Innovacom, société de capital-innovation. L'opération permet à la société créée en 2018 de boucler le financement de son programme d'avions éco-responsables Integral, avec la mise en place d'une chaîne d'assemblage. Aura Aero a déjà reçu 100 commandes dont 4 fermes de son avion Integral R à propulsion thermique et structure bois-carbone, actuellement en phase de certification. Le constructeur planifie aussi une version électrique, Integral E.



© EVOK

NANCY INDUSTRIE

L'agence Evok développe un robot « soldat du feu »

L'agence de design industriel, Evok (CA : 550 000 € HT ; effectif : 10), basée à Ludres, a entamé une stratégie d'internationalisation de ses activités et c'est pour la société allemande Alpha Robotics qu'Evok vient de développer le premier robot « soldat du feu ». Baptisé « Alpha Wolf R1 », ce robot est un véhicule « piloté à distance conçu pour assister les pompiers dans les conditions d'incendie les plus extrêmes » et employant « des technologies et matériaux haute performance », indique l'équipe de l'agence.



© QUIVIVE

CÔTES-D'ARMOR NUMÉRIQUE

QUIVIVE, UNE APPLICATION QUI APORTE LA PREUVE DU HARCÈLEMENT DE RUE

Le costarmoricain Jean-Philippe Tible vient de lancer QuiVive, une application mobile qui enregistre ce qui se dit autour de soi et permet d'apporter des preuves légales en cas de dépôt de plainte pour harcèlement, racket ou escroquerie. Près de 200 000 euros ont été investis pour son développement. La solution assure une géolocalisation de la scène et permet d'identifier les téléphones présents au moment des faits. QuiVive est un service sur smartphone disponible en version gratuite ou premium selon les services choisis.

LOIRE-ATLANTIQUE TECHNOLOGIES

LE ROBOT DE SUITE COBOTICS À L'ASSAUT DES GRANDES SURFACES

La start-up nantaise Suitée Cobotics conçoit et commercialise un robot d'assistance, autonome, facilitant le travail des employés de la grande distribution et réduisant leur fatigue. L'idée de départ repose sur le développement du drive dans la grande distribution. Pesant 130 kg, mesurant 1,2 m sur 90 cm au sol pour 1,8 m de hauteur, le robot peut transporter jusqu'à 200 kg de marchandises. Cette première machine pourrait en annoncer d'autres à destination de l'hôtellerie ou des établissements de santé.



© SUITEE COBOTICS

RÉGION SUD AGROALIMENTAIRE

Ooka propose le café illimité sur abonnement

La start-up varoise Ooka propose du café illimité tout en offrant un service d'espace de pause responsable pour des entreprises engagées. L'idée : optimiser la chaîne de valeur de la distribution de café et proposer du café illimité en échange d'un abonnement, dont le prix varie en fonction du nombre de salariés. Les machines à café sont connectées pour une commande et une livraison automatique. Le café (d'origine certifiée, bio ou équitable) acheté à des importateurs est torréfié par Ooka, avant d'être livré aux entreprises clientes.



© CAPRELAX

LOIRE TEXTILE

CapRelax crée un vêtement qui soulage le dos

Fondé en 2018 par le kinésithérapeute Jean-Michel Martin et sept associés dont Serge Couzan (BV Sport) et Patrick Santoni (Santex), CapRelax a mis au point un concept breveté de cape de soutien pour les avant-bras permettant de soulager les douleurs de la colonne cervicale et du haut du dos. Pour financer le dépôt de brevet au niveau mondial, CapRelax a finalisé l'an dernier une augmentation de capital de 30 000 euros auprès de ses associés fondateurs. Ce dispositif sera commercialisé auprès de géants du secteur du sport et de l'habillement.



© DAVID - STOCK-ADOBECOM

REPRENDRE UNE ENTREPRISE AU TRIBUNAL DE COMMERCE

Conséquence directe de la crise sanitaire, une vague de défaillances d'entreprises est attendue dans les prochains mois. Pour les structures les plus solides financièrement, il va alors être possible de mettre la main sur des entreprises structurellement saines qui ont dû mettre un genou à terre à cause du Covid. Reste à bien négocier ce rachat très particulier. Comment détecter les entreprises en difficulté, convaincre le tribunal de commerce et réussir à relancer l'entreprise reprise ?

LES REPRISES À LA BARRE PLUS NOMBREUSES AVEC DES ENJEUX PLUS IMPORTANTS

Crise économique oblige, les procédures collectives avec cession de l'entreprise à la barre du tribunal de commerce vont sans doute augmenter en 2021. Ces opérations qui concernaient jusqu'à présent plutôt de petites entreprises, pourraient désormais impliquer des sociétés de tailles plus importantes.



© STOCK.ADOBE.COM

Le soutien massif apporté par l'État aux entreprises (reports de charge, prêts garantis...), la fermeture – confinement oblige – des tribunaux de commerce et le gel des procédures collectives jusqu'à mi-octobre 2020 ont permis à de nombreux dirigeants de résister et d'éviter la faillite de leur société. En dépit de la crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19, le niveau global des défaillances d'entreprises en France a ainsi reculé l'an passé de 38,1 % pour atteindre son plus bas niveau depuis plus de 30 ans selon les chiffres publiés par Altarea en janvier. En 2020, grâce aux mesures gouvernementales, seulement 32 184 procédures collectives ont été enregistrées quand on attendait au bas mot quelque 80 000 défaillances. Malheureusement, cette accalmie risquerait de ne pas durer.

Les assureurs crédit tablent ainsi sur une augmentation du nombre de défaillances d'entreprises en France en 2021 : + 25 % pour Euler Hermès avec plus de 64 000 dossiers, + 21 % pour Coface. Si le scénario semble bien établi, l'ampleur de la vague et le calendrier restent à définir. « Il est compliqué d'anticiper précisément le nombre de faillites en 2021, car il y a beaucoup de variables. Cela va dépendre de la capacité des entreprises de différer le remboursement de leur PGE (prêt garanti par l'État, NDLR), de la fin des aides publiques mais aussi de l'évolution de la crise sanitaire. Une chose est certaine : l'arrêt des perfusions étatiques va entraîner une hausse des défaillances d'entreprises », estime Julien Sortais, directeur restructuring chez KPMG France.

DAVANTAGE DE GROS DOSSIERS

Cette crise inédite laisse donc présager une vague inouïe de dépôts de bilan et par conséquent autant d'opportunités à saisir pour les candidats repreneurs de racheter à moindre coût une entreprise en difficulté. Selon une étude publiée par KPMG en juin 2019 (« Les reprises à la barre du tribunal »), 1 000 entreprises de plus de 20 salariés avaient fait l'objet en 2017 et 2018 d'une mise en redressement ou d'une liquidation judiciaires. « En moyenne, 250 dossiers par an font l'objet d'un plan de cession et changent de main devant le juge, explique Julien Sortais, 250 PME font l'objet d'un plan de continuation se traduisant par un apport en new money et parfois un changement d'actionnaire tandis que les 500 entreprises restantes sont liquidées. Les reprises à la barre pourraient donc clairement augmenter, compte tenu de l'ampleur de la crise ». Ces procédures seront-elles forcément toutes des bonnes affaires pour les repreneurs ? Pas vraiment analyse l'expert. « On ne retourne pas une entreprise contre son marché. Si ce dernier est en déclin, le plan de retournement pourra être le meilleur du monde, on n'y arrivera pas. En revanche, avec la crise sanitaire, de nombreuses entreprises se retrouvent en difficulté de trésorerie pour des raisons ponctuelles et non structurelles, constate Julien Sortais. Dans ce cas précis, il y a aura probablement de bonnes opérations à réaliser ».

En outre, ces reprises ne concerneront pas forcément uniquement des PME ou des TPE et des fonds de commerce. Les reprises à la barre du groupe Kidiliz, spécialisé dans la mode enfantine (marques Z ou Catimini), des enseignes de prêt à porter comme Camaïeu et NafNaf, du chausseur André ou encore de l'enseigne d'alimentation Bio C Bon ont montré au second semestre 2020 que des ETI pouvaient avoir du mal à surmonter le trou d'air causé par l'épidémie de coronavirus, y compris sur des segments de marchés porteurs comme la mode pour enfant, plutôt dynamique depuis la sortie du confinement, ou le bio. « Les gros dossiers de plus de 500 salariés – 11 seulement avaient été recensés en 2017 et 2018 – ont été plus nombreux en 2020 et il est probable que cette tendance se confirme en 2021 », estime Julien Sortais. Ces opérations ont des enjeux sociaux forts puisque, selon l'étude KPMG, dans ces gros dossiers de reprises, 76 % des emplois ont été préservés par les repreneurs. Cela représente près de 30 000 emplois sauvés en 2017 et 2018.

Mallory Lalanne



**PAUL DÉVELOPPE
SON ACTIVITÉ
AUSSI EN LIGNE.**



En tant que banque créée par et pour les entrepreneurs, nous accompagnons nos clients avec des solutions d'e-commerce adaptées à chaque situation.

Nous proposons notamment des solutions d'encaissement en ligne adaptées à une clientèle entreprise.

**BANQUE
POPULAIRE** 

la réussite est en vous

Document à caractère publicitaire

BPCE – Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 173613700 euros – Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France – 75201 Paris Cedex 13 – RCS Paris N° 493455042 –
Crédit photo : Getty Images - 

COMMENT ACQUÉRIR UNE ENTREPRISE PLACÉE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Le rachat d'une entreprise placée en redressement judiciaire ne s'improvise pas. Le candidat repreneur doit bien s'informer en amont sur la cible, définir une stratégie efficace et constituer un dossier solide. Marche à suivre.



Selon Marc Ladreit de Lacharrière, avocat associé chez LLA Avocats, « la crise liée au Covid-19 va mettre en péril de nombreuses entreprises. Il va donc y avoir de nombreux fonds de commerce à reprendre à la barre du tribunal à un prix soldé ». La meilleure source d'information pour identifier ces sociétés défaillantes demeure le site cnajmj.fr, du conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires. Il répertorie les actifs à céder par catégorie et zone géographique de manière quasi exhaustive. On peut également contacter directement les tribunaux de commerce ou bien consulter les journaux d'annonces légales ou certains sites spécialisés comme le site mesacquisitions.com.

DES DÉLAIS COURTS

Une fois l'opportunité de reprise identifiée, le candidat repreneur prend contact avec l'administrateur en charge de la cession afin d'obtenir certaines informations clés sur l'entreprise. « Il doit signer un accord de confidentialité pour obtenir en retour le dossier constitué des derniers bilans, contrats de travail, baux, bulletins de salaires et détails des procédures judiciaires en cours », détaille Marc Ladreit de Lacharrière. Il peut également avoir accès à ces éléments via une « data room » de plus en plus souvent électronique.

Une fois en possession de ces données capitales, il entame une véritable course de vitesse, en ayant en général un à trois mois pour monter son dossier. À ce stade, il est donc primordial d'anticiper les opérations et de mettre en place une réelle stratégie de croissance externe tout en se posant les bonnes questions : quelles sont les solutions concrètes pour la restructuration de la structure visée ? Quelles sont ses perspectives à moyen terme ? En quoi le projet de reprise peut-il réussir là où le précédent dirigeant a failli ? « Pour faciliter

les opérations et rassurer les parties prenantes - partenaires financiers, clients, salariés, fournisseurs -, il est conseillé aux candidats repreneurs de ne s'aventurer que sur un secteur d'activité où ils sont reconnus », explique Vincent Moncorgé, directeur général de MCG Opportunités, un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des entreprises en difficulté. Pour être valable, l'offre de reprise d'une entreprise en redressement judiciaire doit en outre contenir un certain nombre d'éléments permettant aux juges du tribunal de commerce d'en apprécier le sérieux comme la désignation précise des biens, les droits et contrats inclus dans l'offre, les prévisions d'activités et de financement, un prix ferme et définitif ainsi que le nombre de salariés repris et le nombre de ceux qui devront au contraire être licenciés. Le candidat doit ainsi garder à l'esprit les objectifs poursuivis par le code de commerce qui encadre l'opération, à savoir le maintien de l'activité de l'entreprise reprise, des emplois qui y sont attachés et l'apurement du passif.

« L'offre doit être motivée et le dirigeant qui la porte doit communiquer ses derniers bilans de sociétés pour montrer qu'il sait bien gérer une entreprise, donner son CV pour prouver son expérience », ajoute Marc Ladreit de Lacharrière.

PAS DE PLACE À L'IMPROVISATION

Avant de racheter une entreprise à la barre, plusieurs vérifications sont à effectuer. Il faut analyser son niveau d'endettement et vérifier l'état des garanties prises par les tiers sur les actifs de la société : inscriptions de privilèges et nantissements, clauses de réserve de propriété, leasing et locations, prêts bancaires... « Si l'entreprise visée a contracté un prêt bancaire pour acquérir une machine qui intéresse l'acquéreur, ce dernier devra reprendre le paiement du prêt à compter du jugement du plan de cession, explique par exemple Vincent Moncorgé. Le repreneur peut chercher des accords avec des créanciers en amont de la reprise si certains de ces contrats sont trop coûteux, ou décider de s'en séparer ».

Autres points à vérifier : les contrats de travail et la teneur des acquis sociaux des salariés avec notamment les reliquats de droits en congés payés, RTT ou autres. Il faut également s'assurer de l'absence de contentieux prud'homaux. « Si le candidat à la reprise souhaite dénoncer certains contrats ou clauses et trouver un nouvel accord avec les salariés, ces éléments doivent être validés par écrit en amont, pour être stipulés dans l'offre et intégrés dans le plan de cession arrêté par le tribunal de commerce », explique Vincent Moncorgé. Une fois déposée, l'offre engage définitivement le candidat. Sa rédaction est donc déterminante.

Mallory Lalanne



Marc Ladreit de Lacharrière, avocat associé chez LLA Avocats :
« L'offre doit être motivée et le dirigeant qui la porte doit communiquer ses derniers bilans de sociétés pour montrer qu'il sait bien gérer une entreprise ».

Nord Transmission



Spécialiste des process de cession
et d'acquisition d'entreprises,
depuis plus de 35 ans



Une équipe pluridisciplinaire
cumulant un savoir faire issu d'un
track record unique en région
Hauts de France



L'assurance d'une compréhension
des enjeux et d'un travail cousu
main tournée vers un objectif de
réussite



Plus de 350 chefs d'entreprise
qui nous ont fait confiance pour
transmettre leur entreprise



CETEOVAC

1,8M€
de CA

Location et vente de
solutions de levage

Accompagnement à
la cession



TCL/ Sotrax

15M€
de CA

94 pers.

Travaux publics

Accompagnement à
la cession



Cabre

38 M€
de CA

210 pers.

Isolation thermique
par l'extérieur

Accompagnement à
l'acquisition et recherche
de financements



Groupe Améthys

2,5 M€
de CA

15 pers.

Exploitation et optimisation
de réseaux d'eau

Accompagnement
à la cession



KLIMPTOP

13 M€
de CA

40 pers.

Conception et réalisation de
systèmes de froid industriel
pour l'agroalimentaire

Accompagnement
à la cession



ALNOR

5,8 M€
de CA

38 pers.

Fabrication et pose de
menuiseries

Accompagnement
à la cession

Contactez-nous

Jean-Yves Pettenati

Directeur IRD Conseil

jypettenati@groupeird.fr

03 59 31 20 35



REPRENDRE UNE ENTREPRISE AU TRIBUNAL PEUT COÛTER CHER

Le candidat à la reprise d'une entreprise en liquidation doit conduire un audit poussé des comptes et avoir une vision très précise des sommes à investir. Le prix d'achat attractif cache parfois des besoins en fonds de roulement conséquents.



Le prix d'une cession à la barre du tribunal de commerce équivaut, en moyenne, à 6 % du chiffre d'affaires de l'entreprise cible.

L'intérêt majeur du rachat à la barre du tribunal de commerce d'une entreprise en difficulté réside dans le prix de la transaction, qui est généralement significativement inférieur aux valorisations de sociétés in bonis (qui ne sont pas en liquidation judiciaire). En effet, le prix de cession à la barre équivaut, en moyenne, à 6 % du chiffre d'affaires de la cible, selon une étude KPMG de juin 2019 (« les reprises à la barre du tribunal »). Ce prix facial alléchant peut toutefois être trompeur. « Les prix sont bas car il y a des difficultés à résoudre, des travaux et des investissements à réaliser, une mécanique de refinancement à mettre en place pour inscrire l'entreprise reprise dans une nouvelle dynamique. S'il reste possible de réaliser de très bonnes opérations, cette démarche doit être avant tout envisagée comme une opportunité de s'ouvrir à un nouveau marché, ou de racheter une marque concurrente », estime ainsi Baptiste Robelin, avocat associé du Cabinet NovLaw et partenaire du site internet Captain Contrat.

Le dirigeant candidat à la reprise devra donc disposer idéalement d'un fonds de roulement correspondant à 10 % du chiffre d'affaires de la société convoitée,

qui tient compte des investissements à réaliser. « La démarche est la même que lorsqu'on rachète une entreprise en bonne santé. Pour sécuriser l'opération, le dirigeant doit s'entourer d'un expert-comptable afin d'analyser les comptes de la société cible et apprécier le prix à offrir et le besoin en fonds de roulement. Cela est d'autant plus nécessaire que la comptabilité d'une société qui a déposé le bilan n'est pas toujours bien tenue, et présente parfois des données peu fiables », ajoute Marc Ladreit de Lacharrière, avocat associé du cabinet LLA Avocats. Cette phase d'audit est importante d'autant plus qu'il n'y a pas de recours possible a posteriori contre l'administrateur ou le liquidateur judiciaire en charge de la vente. Et contrairement aux ventes d'entreprises in bonis il n'y a pas de garantie d'actif et de passif au profit de l'acquéreur.

ANTICIPER LA REPRISE DES ÉLÉMENTS DE PASSIF

Dans le cadre d'une reprise d'entreprise commerciale placée en redressement judiciaire, la loi prévoit que l'acquéreur reprenne le crédit bancaire qui a servi à l'acquisition du fonds de commerce si la banque dispose d'un nantissement sur ce dernier. « Lors de la



reprise d'une entreprise en liquidation judiciaire, la procédure est différente. Il n'y a pas de reprise du financement du crédit bancaire par l'acquéreur. Toutefois, une clause de solidarité inversée du bail commercial, qui contraint le candidat à reprendre les arriérés locatifs, peut se glisser dans le contrat. Pour éviter toutes mauvaises surprises, il est donc primordial de procéder à une analyse poussée pour anticiper cette démarche», met en garde Baptiste Robelin. Dans tous les cas, le repreneur doit par ailleurs disposer d'une somme d'argent immédiatement disponible (il n'est pas possible d'assortir l'offre de reprise d'une condition suspensive à l'obtention du financement) d'un montant au moins équivalent à l'offre ou présenter une attestation bancaire confirmant la disponibilité des fonds pour le paiement du prix proposé.

Dans le cas d'une entreprise en liquidation l'offre de reprise doit être présentée à l'audience du tribunal sous pli cacheté, elle ne peut être ni revue à la baisse ni retirée. En revanche quand l'entreprise convoitée est en redressement judiciaire, l'offre de reprise peut être améliorée jusqu'à l'avant-veille de l'audience du tribunal, les candidats repreneurs pouvant connaître auprès du greffe le contenu des offres et l'identité des autres repreneurs dans un souci de transparence.

Mallory Lalanne

UNE AVENTURE HUMAINE

Pour acquérir en 2010 un restaurant en redressement judiciaire dans le très chic quartier du 6^e arrondissement à Paris, Armand Taieb a déboursé seulement 50 000 euros Mais il a dû investir plus de 500 000 euros pour réaliser des travaux et remettre l'établissement à flot. Depuis, le dirigeant a racheté cinq établissements du groupe Clément à la barre et repris 240 salariés. « Quand un dossier correspond à la cible recherchée, il faut réagir très vite et s'entourer d'experts-comptables et d'avocats spécialisés pour analyser la situation, finaliser le montage juridique et financier en l'espace de trois mois, explique Armand Taieb. In fine ces dossiers de 200 pages ont permis de rassurer les

banques, souvent peu enclines à financer les reprises d'entreprises en difficulté » se félicite le président du groupe Senda qui coiffe les enseignes de restauration italienne Fuxia. Une fois le dossier remporté, reste à valider l'étape la plus difficile : réussir l'intégration de la société acquise. « La reprise d'une entreprise est une aventure humaine qui suppose, pour réussir, l'adhésion des équipes, affirme Armand Taieb. Il faut très rapidement nouer un dialogue avec les salariés, qui ont parfois trente ans d'ancienneté, afin de les rassurer et de leur donner une vision très précise de ce qu'ils doivent faire pour les fidéliser. La réussite n'est pas toujours au rendez-vous mais c'est un beau challenge », confie le dirigeant.

linkt.fr

LINKT, L'OPÉRATEUR TÉLÉCOMS NATIONAL DÉDIÉ AUX ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS

-  Fournisseur d'accès très haut-débit
-  Une offre complète de solutions télécoms
-  Un service client dédié et à forte valeur ajoutée
-  Un accès à tous les réseaux d'infrastructure du territoire

Linkt

03 74 49 00 01

hauts-de-france@linkt.fr

LILLE

PASCAL COCHEZ VEUT SAUVEGARDER LE SAVOIR-FAIRE RÉGIONAL

S'il est d'abord un entrepreneur qui crée depuis 30 ans des sociétés de services industriels, Pascal Cochez multiplie également les reprises d'entreprises à la barre du tribunal de commerce. Avec la volonté de ne pas laisser disparaître un savoir-faire industriel régional et historique.



© MARIE BOULLENGER

Pascal Cochez est un industriel valenciennois rompu à la reprise d'entreprises en difficulté. Cela lui permet « de compléter des moyens opérationnels ou une offre commerciale, de manière plus rapide que s'il fallait démarrer de zéro, affirme-t-il. Cela coûte moins cher que d'investir dans un outil neuf. Il faut toutefois être prêt à réinjecter de l'argent et à supporter des surcoûts directs et indirects ». Autre motivation: défendre un savoir-faire industriel à la fois historique et régional.

NE PAS LAISSER MOURIR UN PATRIMOINE

Pascal Cochez dirige le groupe Cochez (30 millions d'euros de chiffre d'affaires 2020 avec 200 salariés), historiquement positionné sur le service aux industries (bureau d'études, transport exceptionnel, travaux publics, tuyauterie, etc.). Le groupe exerce aussi une activité textile depuis la reprise en 2019 des dentelliers calaisiens Noyon et Desseilles, à la barre du tribunal de commerce. Il était alors le seul candidat au rachat. « C'était inimaginable de voir disparaître

la dentelle de Calais » justifie Pascal Cochez. Pour financer cette opération il a cédé la société boulonnaise Petit Pierre (ex-conserverie Delpierre Mer et Tradition), reprise un an plus tôt et redressée avec la même motivation : « Je ne pouvais pas laisser fermer la dernière conserverie de la région alors que Boulogne-sur-Mer est le premier port de pêche français ! »

En 2018, Pascal Cochez écrit aussi une lettre d'intention au mandataire judiciaire de l'aciérie Ascoval, à Saint-Saulve (Nord), pour demander un délai le temps de monter un dossier de reprise. Le site sera finalement repris par le groupe britannique Olympus Steel. « Je suis avant tout un entrepreneur qui crée des sociétés, mais reprendre une entreprise à la barre du tribunal est pour moi une question de principe pour ne pas laisser mourir ce patrimoine » confie le dirigeant.

AUDIT PRÉALABLE

Pour autant, Pascal Cochez n'en oublie pas la notion de risque. « Ces sociétés sont souvent en difficulté depuis plusieurs années, sans que les anciens dirigeants aient trouvé de solution. Or, un repreneur n'est jamais plus malin, au contraire il doit rester humble ». Pour maîtriser ce risque, Pascal Cochez conduit lui-même les audits des sociétés concernées. Une démarche chronophage qui s'étale sur plusieurs semaines mais qui se révèle particulièrement efficace selon l'industriel. « Je contacte d'abord le dirigeant, en accord avec l'administrateur judiciaire, pour lui expliquer cette approche. Ensuite je réalise cet audit auprès de tous les services de l'entreprise : des opérationnels jusqu'aux cadres, en passant par les représentants syndicaux et l'ancien dirigeant. J'obtiens souvent des explications très différentes, d'une personne à l'autre, sur ce qui n'a pas fonctionné » confie le dirigeant. Et au final, quand tout le monde vous déconseille d'investir dans une entreprise en difficulté, et quand il s'agit de prendre la décision de reprendre ou non l'entreprise, un entrepreneur ne doit écouter que lui-même ».

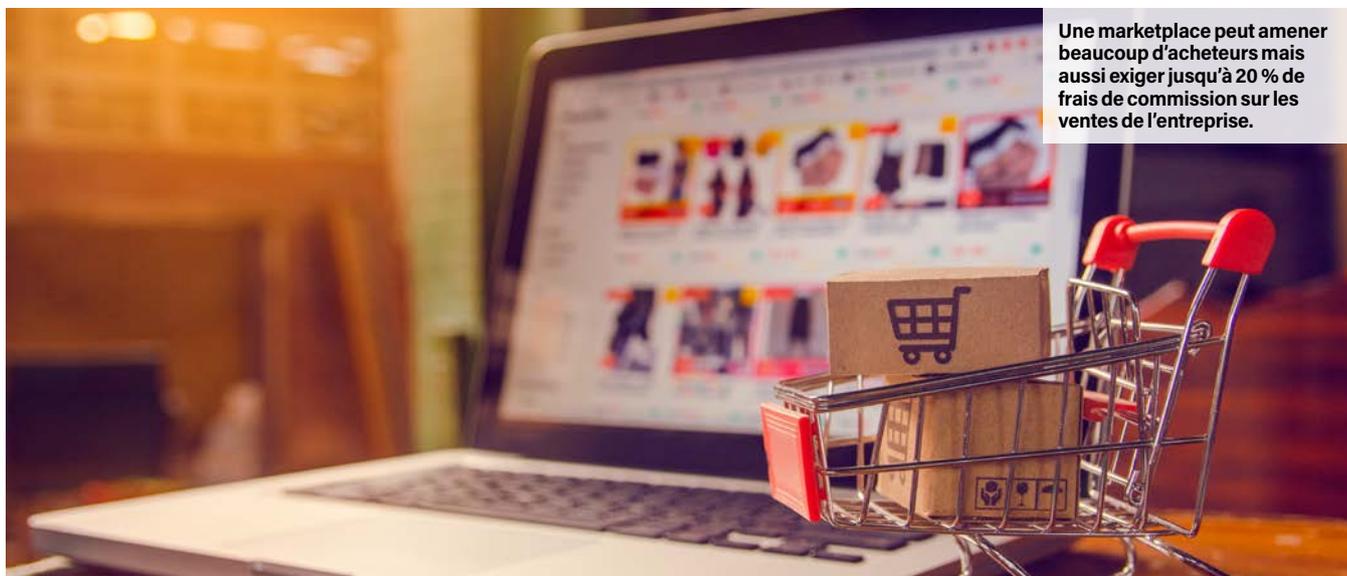
Elodie Soury-Lavergne



SOLUTIONS & CONSEILS

VENTES

Une marketplace peut amener beaucoup d'acheteurs mais aussi exiger jusqu'à 20 % de frais de commission sur les ventes de l'entreprise.



© NAMAKUKI

E-COMMERCE

Neuf conseils pour réussir à mieux vendre en ligne

Se mettre au click & collect, opter pour une place de marché ou créer sa propre e-boutique ? La crise sanitaire a mis en lumière la nécessité pour une entreprise de réussir sa transformation digitale pour développer son chiffre d'affaires. Le point sur les meilleures façons de se lancer et de développer ses ventes en ligne.

En 2020, les ventes en ligne ont à nouveau bondi de 8,5% en France, pour atteindre 112 milliards d'euros, chiffre la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad). Les enseignes de magasins physiques ont vendu davantage de produits via le web : « +53 % », avec l'accélération des livraisons à domicile, du click & collect et du drive. L'e-commerce a joué un rôle « d'amortisseur économique » en période de crise sanitaire. Avec un bémol : côté services, l'e-commerce a baissé de 10%, entre autres plombé par les difficultés des acteurs du voyage

et du tourisme. L'occasion de rappeler les fondamentaux pour vendre en ligne. Ou comment progresser après avoir fait ses premiers pas.

S'INSCRIRE SUR GOOGLE MY BUSINESS

Cela reste le b.a.-ba. Grâce à cela, une petite fiche entreprise apparaît après une recherche Google. Cette première porte d'entrée liste le nom de l'entreprise, son adresse, son numéro de téléphone, son site web, ses horaires d'ouverture...

Et même la distance qui sépare l'internaute de l'entreprise. Cette dernière a aussi la possibilité d'ajouter une description, des

photos, voire une visite à 360° de ses locaux et la possibilité de diffuser des offres. Le tout est gratuit.

RÉCOLTER DES AVIS CERTIFIÉS

« Chaque fois que vous achetez sur internet, il est conseillé de regarder les avis laissés par les clients. Il faut travailler ce bouche-à-oreille certifié », assure Philippe Weppe, dirigeant du cabinet de conseil bordelais Ready4Digital. Pour obtenir des avis, les options sont légion : d'El-doTravo, qui note les artisans du BTP, à Tripadvisor dans le tourisme ou thefork.fr (ex-La fourchette) qui aide à dénicher les meilleurs restaurants.

COMMUNIQUER SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux aident à fédérer une communauté. À condition de les alimenter régulièrement, en publiant des informations sur l'histoire de l'entreprise, ses clients, un nouveau produit... Attention toutefois à ne pas diffuser que des offres promotionnelles. « Il ne s'agit pas vraiment de parler de soi et des caractéristiques des produits, mais surtout de donner envie d'acheter », insiste Daniel Ibarrart, dirigeant d'ID Agir Webprospection. Par exemple, en suggérant des solutions aux problèmes du client. « C'est ce que proposent ainsi les tutoriels vidéo de Leroy Merlin qui apprennent aux internautes à poser un parquet ou à réparer leur baignoire. » Sur les réseaux sociaux, on est plus dans l'émotion et moins dans le produit « , ajoute-t-il. Et si le rédactionnel reste important pour le référencement naturel, » l'image et la vidéo s'avèrent prépondérantes pour améliorer le taux de conversion « , souligne Daniel Ibarrart. » On dit qu'une image vaut 1 000 mots. Et dans une vidéo, vous avez 30 images



par seconde... « Sur les réseaux sociaux, on apprend aussi la notion de partage. » N'hésitez pas à intervenir sur des posts d'internautes. Y compris de confrères, car ceux qui les suivent ont des profils intéressants pour votre entreprise. Et cela vous rend visible comme expert, conseille encore Daniel Ibarrart. Par exemple, si un confrère concessionnaire automobile évoque le passage à l'électrique, vous pouvez réagir en précisant le bilan carbone de tel ou tel type de véhicule. »

SOIGNER SA RELATION CLIENT

Avant de vendre en ligne, il faut aussi repartir sur les bases : qui sont mes clients d'aujourd'hui et ceux de demain ? » Le problème, c'est que la plupart des entreprises gèrent mal leur relation client de façon électronique « , constate Philippe Weppe. Cela passe par la numérisation des fichiers clients, cartes de fidélité, etc. Des outils de CRM en ligne existent aussi. Accessibles, ces logiciels vous aident à lancer vos mailings et SMS ou encore à segmenter votre base. » Autrement dit à proposer des offres ciblées en fonction des profils des clients (de l'âge, du lieu de résidence, de la fréquence d'achat, du panier moyen...).

L'OPTION CLICK & COLLECT

Ce système de réservation ou d'achat en ligne avant de venir retirer sa commande en magasin a été plébiscité lors des confinements. Le client réserve via l'e-boutique du professionnel, un formulaire sur son site vitrine, un formulaire de type Framo Form, SurveyMonkey, Google Form, ou d'autres formules encore. Ce qui présuppose d'afficher son offre en ligne : catalogue, prix, quantités disponibles. « Le click & collect représente le haut de l'iceberg. L'important reste l'avant-attirer le client - et l'après-livrer, assurer le SAV, fidéliser. Sinon, on risque le one shot : vendre en ligne lors d'un confinement et quasiment plus après », prévient toutefois Philippe Weppe.

« Contrairement à la marketplace, l'avantage d'avoir sa propre boutique en ligne, c'est qu'on maîtrise tout : sa communication, ses prix, ses charges »



LA MARKETPLACE POUR GAGNER EN VISIBILITÉ

Plusieurs options existent. Les mastodontes généralistes comme Cdiscount, Rakuten, Amazon, des spécialistes comme « Sessile », pour les fleuristes ou encore les places de marché de proximité : nice-es-hopping.fr, angersshopping.com... Chacune apporte une visibilité. Ensuite, tout dépend de la stratégie de l'entreprise : « Un grand généraliste peut démultiplier votre zone de chalandise, car vos catalogues auront une diffusion française, voire mondiale », résume Bertrand Pineau, responsable veille, innovation, développement à la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance). Inconvénient des grosses plateformes parfois présentées comme le supermarché du web : « Il y a beaucoup de concurrence, ce qui demande de pouvoir s'aligner sur les prix. Sauf si vous êtes une PME aux produits très atypiques par exemple », ajoute Bertrand Pineau. « Cela peut être intéressant pour écouler des stocks, des soldes, ou tester un nouveau produit pour voir s'il trouve son public », note de son côté Daniel Ibarrart. Autre prérequis : « Il est nécessaire

Vendre en ligne suppose une rigoureuse gestion des stocks. Rien de plus décevant en effet que de promettre à un internaute un produit qui n'est plus disponible.

d'avoir du stock car de gros volumes peuvent partir assez vite. Et de respecter les règles et délais de livraisons des plateformes », précise encore Bertrand Pineau. À noter aussi que, peu coûteuse pour se lancer, une marketplace peut exiger « de 7% à 20% de frais de commission sur les ventes en temps normal », évalue le site gouvernemental France Num.

L'E-BOUTIQUE POUR TOUT MAÎTRISER

« Contrairement à la marketplace, l'avantage d'avoir sa propre boutique en ligne, c'est qu'on maîtrise tout : sa communication, ses prix, ses charges... », indique Daniel Ibarrart. Plus coûteux à créer, le site web laisse toute la place à l'entreprise pour exprimer sa personnalité, raconter son histoire, présenter ses savoir-faire, avec force photos et vidéos. Bref, pour travailler son image de marque... Et la relation client. Car il est possible de récupérer beaucoup de données sur les acheteurs, là où l'information reste limitée sur les places de marché. Ainsi, pour résumer, entre click & collect,

place de marché et e-boutique, le canal choisi dépend des besoins, sachant que ces trois formules peuvent être complémentaires.

GÉRER L'APRÈS CLIC : DU STOCK AU SAV...

Vendre en ligne implique que l'entreprise puisse indiquer en temps réel l'état de ses stocks. Et les maîtriser. « Pour le client, rien de plus décevant qu'un produit indisponible », note Bertrand Pineau. Un vendeur de vêtements multi-magasins, qui propose en ligne une tenue dont le haut n'est disponible que dans une boutique et le bas dans une autre, devra par exemple s'organiser.

Des logiciels de gestion des commandes, comme OneStock, existent pour avoir une vision unifiée des stocks. Pour la partie SAV plusieurs options existent : « Il peut s'agir d'un click & collect inversé, où le commerçant vient récupérer le produit à domicile. Ou de faire revenir le client en magasin avec le produit défectueux à réparer, en lui prêtant éventuellement un modèle de remplacement, etc., liste Philippe Weppe. Il faut aussi pouvoir prendre les appels ou proposer une chatroom à travers laquelle on s'engage à répondre assez vite. »

PEAUFINER SON PARCOURS CLIENT

La maîtrise du parcours client peut aussi être un atout. À ce sujet, Philippe Weppe propose par exemple une approche phygital (physique et digitale), du commerce de centre-ville : « Pourquoi ne pas créer une page Facebook ou une appli communautaire ? Qu'il s'agisse d'annoncer des animations ou des promotions. En s'entraînant pour proposer un parcours client commun, avec une offre de produits complémentaires. Par exemple, si M. Dupont prend rendez-vous pour retirer des baskets au magasin de chaussures, pourquoi ne pas envoyer un SMS suggérant trois vestes assorties, en vente dans la boutique voisine... ? »

Florent Godard



SOCIAL

Comment mettre à jour sa base de données économiques et sociales

Malgré l'épidémie, la base de données économiques et sociales doit être mise à jour en ce début d'année et s'enrichir des nouvelles informations exigées par les pouvoirs publics.



© SFO CRACHO

L'employeur ne doit pas oublier d'intégrer de nouvelles informations dans la base de données économiques et sociales (BDES) de l'entreprise. Cet outil est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés et dotées d'un comité social et économique (CSE), dans le but de faciliter le dialogue entre l'employeur et les instances représentatives du personnel. Au début de chaque année, il faut y intégrer des informations sur les années à venir, la BDES étant une projection de l'entreprise sur six ans. En 2021 donc, il faut intégrer des informations sur 2020 et 2019, sur l'année en cours, et des projections 2022, 2023, 2024. Obligation pour 2021 : la BDES doit intégrer les informations sur les aides publiques reçues par l'entreprise, en mentionnant la nature de l'aide, son objet, son montant et les conditions de versement et d'emploi. Autre nouveauté : la création d'un indicateur supplémen-

taire pour le calcul de l'index égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Il pourrait prendre effet – au plus tôt – pour le calcul de l'index relatif à 2021 et serait à publier au plus tard le 1^{er} mars 2022. Pour rappel, c'est dans la BDES que doivent figurer la méthodologie et le contenu des indicateurs permettant le calcul des écarts de rémunération hommes-femmes, ainsi que le niveau de résultat obtenu (index).

ACCESSIBLE EN LIGNE ET SOUS FORMAT PAPIER

Malgré l'épidémie de Covid, il faut effectuer ces mises à jour de la BDES et s'assurer que la base de données reste accessible aux élus, même en télétravail. Pas de problème si elle est dématérialisée sachant que la BDES doit pouvoir être communiquée par l'employeur sous format papier si une demande émane d'un élu, sous peine de délit d'entrave. Les bénéficiaires qui ont accès

La base de données économiques et sociales doit intégrer les informations sur les aides publiques reçues par l'entreprise

à la BDES sont a minima les membres du CSE - titulaires et suppléants –, ainsi que les déléguées et représentants syndicaux. Un employeur qui bloquerait une procédure d'information ou de consultation par un CSE prend un risque. L'absence de BDES, ou l'insuffisance des données qu'elle renferme, empêcherait le CSE de préparer et d'émettre des avis motivés. Ce qui est condamnable. Un employeur qui n'installe pas la création d'une BDES s'expose à une condamnation pour délit d'entrave, passible de 7 500 € d'amende. Les dirigeants doivent être vigilants car, d'ores et déjà, des entreprises ont été mises en demeure d'ouvrir une BDES, quand d'autres ont été condamnées à le faire, après saisine du tribunal par les représentants des salariés.

Valérie Dahm

En Bref

Le retour de la prime Macron



© FORMEZ

Le gouvernement va réactiver la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (ou « prime Macron »). Ouverte à tout salarié, elle sera toujours défiscalisée, exonérée de charges sociales et plafonnée à 1 000 euros. Mais il sera possible d'aller jusqu'à 2 000 euros dans deux cas de figure : si l'entreprise a mis en place un accord d'intéressement (comme en 2020) ; si elle, ou sa branche professionnelle, s'engage à ouvrir des négociations sur la revalorisation des métiers dits de la deuxième ligne.

En matière de charges sociales, c'est lui le boss

Le « Bulletin officiel de la Sécurité sociale » regroupe, sur une seule plate-forme, toute l'information réglementaire liée aux cotisations et contributions des entreprises. Cette documentation est devenue opposable aux autorités depuis le 1^{er} avril.

Parité salariale : les rappels à l'ordre de l'Etat

Le ministère du Travail hausse le ton sur la parité salariale, après la publication des résultats 2021 de l'index de l'égalité professionnelle. Un outil désormais obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés, que 30 % d'entre elles ne l'ont pourtant pas publié avant la date fatidique du 1^{er} mars... Ces non-déclarations ont donné lieu, jusqu'à présent, à 300 mises en demeure et 11 pénalités financières.



DROIT DU TRAVAIL

Nouveaux dispositifs d'exonération de charges sociales pour les PME

Un dispositif d'exonération de charges sociales est prévu pour les TPE et PME mises en difficultés par la crise sanitaire. Il s'accompagne d'une aide au paiement des cotisations sociales restant dues en 2020 et 2021. Le décret du 27 janvier 2021 fixe les modalités et secteurs d'activité concernés.

Certaines entreprises touchées par les effets de la crise sanitaire peuvent être exonérées de charges sociales, hors cotisations de retraite complémentaire. Pour les structures de moins de 250 salariés, il faut que l'activité principale appartienne à un secteur dit « protégé » comme le tourisme, l'hôtellerie, la restauration, l'événementiel ou encore la culture. La liste détaillée figure en annexe du décret n° 2020-371 du 30 mars 2020, dans sa version en vigueur au 1^{er} janvier 2021. Par ailleurs, pour prétendre à l'exonération de charges, ces entreprises doivent faire l'objet de mesures d'interdiction d'accueil du public ou avoir subi une perte de chiffre d'affaires d'au

moins 50% par rapport à la période identique de l'année précédente.

UN COUP DE POUCE POUR LES PME DE MOINS DE 50 SALARIÉS

Les entreprises de moins de 50 salariés ont également droit à l'exonération de cotisations sociales patronales, quand bien même elles ne relèvent ni d'un secteur protégé ou connexe. Il faut simplement qu'elles aient fait l'objet au cours du mois suivant celui pour lequel l'exonération est applicable : d'une interdiction d'accueil du public affectant de manière prépondérante leur activité ; ou bien d'une interdiction d'exercice de leur activité. Cette dernière condition reste valable même si l'entreprise a eu recours à la livraison, à la vente à emporter

ou au click & collect, quel que soit le secteur d'activité.

L'exonération s'applique pour les périodes d'emploi : à compter du 1^{er} septembre 2020 pour les entreprises d'un secteur connexe et d'un secteur protégé soumis au couvre-feu avant le 30 octobre 2020 ; à compter du 1^{er} octobre 2020 pour les autres employeurs. L'exonération prend fin le 31 décembre 2020 - ou le dernier jour du mois précédant l'autorisation d'accueillir du public -, pour les entreprises des secteurs protégés ou connexes ; le 30 novembre 2020 pour les autres. À noter : l'éligibilité à l'exonération de cotisations s'apprécie mois par mois.

Une entreprise peut renégocier auprès de l'Urssaf l'échéancier de paiement reçu suite à la crise sanitaire.

AIDE AU PAIEMENT DES COTISATIONS ?

Les entreprises ayant droit à l'exonération peuvent prétendre à une aide pour le paiement des cotisations patronales et salariales qui restent dues. Montant de l'aide : 20 % des rémunérations brutes versées aux salariés pendant les périodes où l'entreprise bénéficie de l'exonération de cotisations. Elle vient en réduction des cotisations sociales dont l'entreprise est redevable pour 2020 et 2021. Attention : le montant global de l'exonération et de l'aide ne peut excéder 800 000 € par entreprise. Ce plafond inclut aussi l'exonération et l'aide au paiement dont l'employeur a bénéficié lors de la première période épidémique.

RENÉGOCIER UN ÉCHÉANCIER DE PAIEMENT

Enfin, dans le cadre de l'accompagnement des entreprises fragilisées, une entreprise peut renégocier auprès de l'Urssaf l'échéancier de paiement reçu suite à la crise sanitaire, ceci pendant un mois à partir de la date de réception de cet échéancier. Tout se fait en ligne (sur le site de l'Urssaf) en se connectant à son espace personnel : on accède alors au formulaire de renégociation. Un simulateur permet de tester des modalités fixes ou progressives. Une fois choisie l'option la plus appropriée pour l'entreprise, il suffit de la valider et la transmettre, toujours en ligne.

Valérie Dahm





TRÉSORERIE

L'aide au paiement des loyers des entreprises revue à la hausse

L'aide au paiement des charges fixes fait déjà peau neuve. Le dispositif est finalement plus généreux que prévu. Il promet aux activités les plus touchées par la crise une indemnisation de 10 millions d'euros maximum.

portions indiquées (70 ou 90%), et dans une limite de 10 millions d'euros.

Cette somme viendra en supplément des versements obtenus au titre du fonds de solidarité. Elle pourra être virée en une seule fois ou étalée sur trois échéances. Opérationnelle à partir de mars, cette aide sera rétroactive : elle pourra être demandée au titre des mois de janvier et février.

UNE AIDE CIBLÉE SUR DES ENTREPRISES BIEN PRÉCISES

La mesure ne profite toute fois pas à tout le monde. Elle concerne les activités fermées par les autorités pour raison épidémique, « dont les galeries marchandes », ainsi que les secteurs protégés du tourisme (les fameux S1 et S1bis) confrontés à la perte de plus de la moitié de leur activité.

Autre condition : l'entreprise doit réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 1 million d'euros par mois, sauf si elle évolue dans les secteurs de la restauration traditionnelle dans les communes des stations de ski, des loisirs indoor, des salles de sport, des stations thermales et des zoos.

L'EXPERT-COMPTABLE COMME GARANT DE BONNE FOI

La procédure est toutefois différente de celle en vigueur pour le fonds de solidarité. Le dossier est à déposer dans son espace professionnel sur le site des impôts, mais « un formulaire devra être rempli par l'expert-comptable de l'entreprise : compte tenu du montant des aides concernées, il nous faut un document qui fasse foi », s'est justifié Bruno Le Maire.

Un moyen d'éviter les couacs apparus avec le fonds de solidarité de décembre : la multiplication des contrôles administratifs à la réception des dossiers avait sérieusement ralenti les versements, au grand dam des bénéficiaires.

Pierrick Lieben



© MONGKOLCHON

Depuis le début de la crise du coronavirus, c'est un caillou dans la chaussure du gouvernement, en même temps qu'un trou dans les caisses des entreprises fermées. La question du paiement de leurs loyers, et plus largement de leurs charges fixes, revient sur la table. Sauf que, cette fois, Bercy pense avoir trouvé la parade, avec une réponse bien différente de la charte du printemps 2020 ou du crédit d'impôt de novembre. Il n'était « pas durable », de l'aveu même du ministre de l'Économie Bruno Le Maire, car cette solution « faisait peser une charge sur les bailleurs ». Dont acte. L'État avait

promis, en janvier, une nouvelle aide à hauteur de 70 % plafonnée à 3 millions d'euros. Elle sera finalement plus généreuse, selon les détails fournis, fin février, par Bercy.

JUSQU'À 10 MILLIONS D'EUROS D'INDEMNISATION

« Nous indemniserons de 70 à 90 % de la perte brute d'exploitation », a ainsi annoncé le ministre de l'Économie. Le taux le plus élevé sera réservé

L'aide concerne les activités fermées par les autorités pour raison épidémique ainsi que les secteurs protégés du tourisme.

aux entreprises de moins de 50 salariés.

Concrètement, pour calculer le montant de cette aide, l'administration va soustraire les charges d'exploitation du bénéficiaire (dont le loyer) à ses éventuelles recettes (chiffre d'affaires et/ou fonds de solidarité). La différence sera prise en charge dans les pro-

« Nous indemniserons de 70 à 90 % de la perte brute d'exploitation »



RÉMUNÉRATION

Les télétravailleurs bientôt dépouillés de leurs tickets-restaurants ?

Les télétravailleurs ont-ils droit aux chèques-restaurants, au même titre que leurs collègues restés en entreprise ? À cette question, le gouvernement répond oui depuis le début de la crise. Pourtant, le 10 mars, un tribunal en a décidé autrement. Explications.

Qui, de l'employeur ou du salarié, doit supporter les frais engendrés par le travail à distance ? La question avait agité les partenaires sociaux l'an dernier. On pensait que la conclusion d'un nouvel accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail avait permis de clore la discussion. C'était sans compter sur le tribunal judiciaire de Nanterre. Il vient de relancer les débats, de manière aussi spectaculaire que surprenante, dans une décision concernant les tickets-restaurants.

Le jugement, rendu le 10 mars, est limpide : l'employeur n'est pas obligé d'en attribuer aux

télétravailleurs, quand bien même leurs collègues, restés sur site en bénéficieraient.

RÉSERVÉS AUX REPAS HORS DOMICILE

Pour les magistrats, l'employeur mis en cause à l'origine (Malakoff Humanis) distribue des chèques-restaurants dans l'objectif « de permettre à ses salariés de faire face au surcoût lié à la restauration hors de leur domicile, pour ceux qui seraient dans l'impossibilité

Pour le tribunal judiciaire de Nanterre, les télétravailleurs à domicile paient leurs repas moins cher que leurs collègues présents en entreprise.

de prendre leur repas à leur domicile ». Suivant cette logique, une personne en poste chez elle est donc en capacité de se faire à manger à moindres frais. Et n'a nullement besoin de titres de paiement pour alléger l'addition. CQFD. Sauf que ce raisonnement, fondé sur la notion de repas à domicile, et non hors du lieu de travail, contrevient à la doctrine officielle du gouvernement. Sur sa page de questions-réponses autour de l'organisation en distanciel, le ministère du Travail explique ainsi que les titres-restaurants doivent être attribués à tout salarié, quel que soit le lieu d'où il exerce. Seuls deux préalables

sont posés. D'une part, que, « à conditions de travail équivalentes », les salariés présents dans l'entreprise en bénéficient aussi. D'autre part, que le repas soit « compris dans [l']horaire de travail journalier ». Dans tous les cas, « le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise », pose le Code du travail.

UNE ATTRIBUTION DIFFÉRENCIÉE EST POSSIBLE

Autant de principes que les juges de Nanterre ne contestent pas. Simple, ils ne s'appliquent pas au cas étudié. En effet, pour eux, il ne peut y avoir rupture d'égalité de traitement entre les salariés, dans la mesure où la situation des télétravailleurs à domicile n'est « pas comparable » à celle de leurs collègues sur site.

Cette lecture n'est pas sans rappeler une nuance, signalée par le site d'information Service-public : « L'employeur peut définir certains critères pour attribuer des titres-restaurants, à condition qu'ils soient objectifs », indique un article du mois d'octobre.

Pour y voir plus clair, inutile de se tourner vers l'accord national interprofessionnel de novembre. Il « ne comporte aucune disposition sur les tickets-restaurants », note le tribunal. Preuve que les partenaires sociaux n'ont pas complètement réussi à désamorcer le sujet, potentiellement conflictuel, de la prise en charge des frais du télétravail.

Pierrick Lieben



© CLAY BANKS - UNSPLASH



DROIT DU TRAVAIL

Le bonus-malus sur les contrats courts fait son retour

Le gouvernement a tranché. Décrié par le patronat, suspendu pendant la crise sanitaire comme l'ensemble de la réforme de l'assurance chômage, le dispositif du bonus-malus sur les contrats courts sera appliqué. Le calendrier et les règles seront toutefois adaptés.



© LULU BERLU

Le bonus-malus s'applique aux entreprises de plus de 11 salariés, issues de sept secteurs particulièrement consommateurs de contrats précaires.

Son entrée en vigueur avait été reportée au 1^{er} mars 2020, puis différée en raison de la crise sanitaire, avant que le dispositif ne soit annulé par le Conseil d'État pour des raisons techniques. Finalement, le ministère du Travail a annoncé, le 2 mars dernier, la réactivation du système de bonus-malus sur les cotisations patronales d'assurance chômage.

TOP DÉPART EN JUILLET 2021

L'objectif est de lutter contre le recours de plus en plus fréquent aux contrats courts. Les règles restent identiques. Il s'agit de comparer le « taux de séparation » de l'entreprise (en prenant en compte toutes

les ruptures de contrat ayant donné lieu à une inscription à Pôle Emploi, à l'exception des contrats d'apprentissage et des contrats d'insertion) au taux de séparation médian du secteur. Ainsi, le taux de cotisation patronale d'assurance chômage de droit commun, qui s'élève à 4,05 % de l'ensemble de la masse salariale, pourra être revu à la hausse ou à la baisse en fonction du taux

de séparation de l'entreprise. S'il est au-dessus du taux de référence de son secteur, elle paiera une majoration de cotisation, ou malus, pouvant aller jusqu'à 5,05 %. S'il est en dessous, elle bénéficiera d'un bonus pouvant atteindre un minimum de 3 %. Le dispositif s'appliquera aux cotisations dues au titre des périodes d'emploi accomplies à partir du 1^{er} septembre

« Les entreprises qui sont le plus affectées par la crise ne rentreront pas dans le dispositif de bonus-malus »

2022. Le taux de séparation des entreprises sera calculé en fonction des fins de contrats constatés à partir du 1^{er} juillet 2021.

Toutes les entreprises ne sont pas concernées par cette mesure. Le bonus-malus s'applique aux entreprises de plus de 11 salariés, issues de sept secteurs particulièrement consommateurs de contrats précaires : agroalimentaire (denrées alimentaires, boissons, tabac), activités scientifiques et techniques (publicité...), hébergement-restauration, assainissement des eaux et gestion des déchets, transport et entreposage, fabrication de caoutchouc et plastique, enfin travail du bois, industrie du papier et imprimerie. Ces secteurs, qui représentent 38 000 entreprises et 2,4 millions de salariés, concentrent 34 % des ruptures de contrat.

DES ENTREPRISES EXEMPTÉES

Précision importante, les entreprises les plus affectées par la crise sanitaire seront exemptées dans une première phase. « Pour les entreprises qui sont le plus affectées par la crise, notamment celles qui font l'objet de restrictions sanitaires, c'est le cas des restaurants par exemple, ils ne rentreront pas dans le dispositif de bonus-malus pour les années où ils ont subi des restrictions administratives du fait de la crise sanitaire », a ainsi assuré la ministre du Travail Élisabeth Borne. Les entreprises des secteurs S1 (secteurs protégés du tourisme, dont l'hébergement-restauration) devraient ainsi se voir appliquer le bonus-malus l'année suivant leur sortie de cette liste ou lorsque les restrictions sanitaires seront levées. Pour éviter le malus, les entreprises sont d'ores et déjà invitées à réfléchir à des modes de recrutement et de gestion de leurs effectifs, alternatifs aux contrats courts.

Caroline Scribe



EMPLOI

Travail détaché : une nouvelle circulaire rappelle les règles

Une circulaire du ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion concernant le travail détaché est parue le 19 janvier 2021. Ses objectifs : actualiser la législation et rappeler les règles, afin de mieux lutter contre la fraude.



© PICTURES NEWS

En cas de manquement aux règles sur le travail détaché, l'entreprise risque une amende de 4 000 euros par travailleur concerné.

Pointée par un rapport de la cour des comptes en 2019, la fraude au travail détaché a des conséquences néfastes. Elle prive souvent les salariés concernés de leurs droits et installe en outre une concurrence déloyale entre les entreprises. Parue le 19 janvier dernier, une circulaire du ministère du Travail a pour vocation de mieux expliciter les règles et de rappeler leurs obligations, aux employeurs comme aux donneurs d'ordres. Le contexte a en effet évolué depuis la première circulaire sur le travail détaché en 2008. Ce nouveau texte s'enrichit des nouvelles réglementations nationales et européennes, entrées en vigueur en matière de détachement ces dernières années. De plus, ce cadre juri-

dique renforcé entend répondre à des besoins nouveaux : le nombre de travailleurs détachés ne cesse d'augmenter en France. Principalement salariés dans le BTP, le travail temporaire et l'industrie, ils étaient 516 000 en 2017.

MÊME RÉMUNÉRATION, MÊMES CONDITIONS DE TRAVAIL

Ce rappel de bonnes pratiques est axé sur cinq points principaux. Il revient tout d'abord

sur le cadre juridique général, en détaillant les différents cas de détachement : prestation de service internationale (PSI), intragroupe, intérim et compte propre. Il détaille également les dispositions applicables aux salariés détachés, notamment en matière de temps de travail ou encore de rémunération. À titre d'exemple, les travailleurs détachés, intérimaires ou non, doivent bénéficier des mêmes conditions en matière de temps de travail. Idem pour

Les employeurs qui souhaitent faire appel à un travailleur détaché doivent adresser une déclaration à l'Inspection du travail

la rémunération : à qualifications, ancienneté et postes égaux, les modalités sont identiques à celles d'un travailleur salarié français.

DÉCLARATION PRÉALABLE AU DÉTACHEMENT

Le texte fait également le point sur les obligations des employeurs en matière de déclaration préalable au détachement. Un sujet qui fait souvent l'objet de sanctions : en 2017, l'Inspection du travail avait prononcé plus de 1 000 sanctions administratives pour absence de déclaration préalable au détachement. Les employeurs qui souhaitent faire appel à un travailleur détaché doivent donc adresser une déclaration à l'Inspection du travail à partir du téléservice Sipsi. L'entreprise a également pour obligation de désigner un représentant présent sur le sol français pendant la durée de la prestation, chargé d'assurer la liaison avec l'Inspection du travail. Dans le domaine du BTP, principal secteur de recrutement de travailleurs détachés, la carte d'identification professionnelle des salariés du bâtiment et des travaux publics est requise même pour les salariés détachés, y compris les intérimaires, qui mènent des missions sur des chantiers.

UNE AMENDE DE 4 000 EUROS

Autre rappel, cette fois-ci à l'égard des maîtres d'ouvrage et des donneurs d'ordres, publics comme privés : ceux-ci doivent s'assurer du respect par les entreprises des interdictions relatives au travail dissimulé, à l'emploi de travailleurs sans titre de travail et aux règles sur le détachement de travailleurs. Enfin, la circulaire précise les sanctions administratives et pénales applicables à l'employeur et au donneur d'ordres : en cas de manquement, l'amende est de 4 000 € par travailleur concerné. En cas de récidive dans le même contexte, le plafond est doublé.

Anna Quéré



ENTREPRENEURIAT

Création : un coup de pouce de 235 millions d'euros

De l'argent frais pour les jeunes entrepreneurs. Bpifrance leur propose 235 millions d'euros sous la forme de deux nouveaux prêts d'honneur, pour appuyer créateurs et repreneurs d'entreprise.



© WILLIAM W. POTTER - STOCK.ADOBE.COM

La conjoncture a beau être chaotique, l'envie d'entreprendre n'a jamais été aussi forte en France. Au point que les créations d'entreprise ont encore atteint des sommets en 2020, selon l'Insee. Une tendance d'autant plus étonnante que les aides publiques à l'économie ne favorisent pas toujours les nouveaux arrivants. Mais en cette période intermédiaire, entre l'urgence et la relance, les jeunes entreprises ne sont pas complètement oubliées. Preuve en est, les deux prêts d'honneur lancés récemment par Bpifrance. La banque publique prévoit d'en accorder 50 000 cette année, pour un montant de 235 millions d'euros.

Le prêt d'honneur Renfort, à taux zéro, s'adresse aux entreprises de moins de cinq

ans mais créées avant le 1^{er} mars 2020, et fragilisées par la crise. Le Renfort propose 1 000 à 30 000 euros sur un à sept ans, avec un différé de remboursement de 24 mois. Concrètement, précise-t-on chez Bpifrance, « c'est un prêt sans sûretés personnelles ni réelles, octroyé à la personne physique (représentant légal actionnaire ou actionnaire majoritaire), mais il est décaissé sur le compte bancaire de l'entreprise. Il prend donc la forme d'un compte courant d'associé. » Pour en bénéficier, deux conditions. D'abord avoir été accompagné, à travers un financement ou une garantie, par l'un des réseaux partenaires (à savoir : France Active, Initiative France, Réseau Entreprendre ou l'Adie), sur les cinq dernières années. Ensuite, avoir récem-

Bpifrance lance deux prêts d'honneur pour appuyer le développement de jeunes entreprises.

ment obtenu un prêt bancaire (ou assimilé).

À taux zéro lui aussi, le prêt d'honneur Création-Reprise vise à financer « les besoins professionnels » d'un porteur de projet, dans le cadre, comme son nom l'indique, soit d'une création, soit d'une reprise. Création-Reprise permet d'obtenir 1 000 à 80 000 euros, sur une durée d'un à sept ans, avec un différé de 18 mois. Aucune garantie sur les actifs de l'entreprise ou du dirigeant n'est exigée. En revanche, le bénéficiaire doit nécessairement avoir décroché un premier prêt d'honneur auprès d'Initiative France, Réseau Entreprendre ou l'Adie, dans les trois mois précédant sa demande.

Pierrick Lieben

En bref



© JACOB LUND

Exonération sur les frais professionnels liés au télétravail

Pas d'impôt sur le télétravail. Telle est, à quelques nuances près, la doctrine qui sera appliquée aux frais professionnels attribués, en 2020, par les entreprises à leurs salariés en distanciel. Dans ces conditions, note le ministère des Finances, « il appartient aux employeurs d'identifier, dans les informations qu'ils transmettent à l'administration fiscale, ces allocations exonérées d'impôt sur le revenu ». Dans le détail, s'il s'agit de forfaits, l'exonération sera limitée à 2,50 euros par jour, avec un plafond annuel de 550 euros. « Cette tolérance est applicable si l'allocation couvre exclusivement des frais professionnels engagés au titre du télétravail à domicile. » Les dépenses plus habituelles, liées aux trajets domicile-travail ou aux repas, par exemple, doivent en être exclues.

Des munitions pour armer la cybersécurité française

L'État dégage une « stratégie nationale » de 1,04 milliard d'euros pour structurer la filière de la cybersécurité française. Au menu : le développement de « solutions souveraines » qui s'accompagnera de la création d'un incubateur de start-up ; 200 millions d'euros pour renforcer les fonds propres des entreprises ; des dispositifs pour faciliter les projets communs ou la formation. Pour l'État, il s'agit de tripler le chiffre d'affaires de la filière (pour atteindre 25 Md€) et doubler ses effectifs salariés d'ici à 2025.



© GGG000LUTZ

FONDS PROPRES

Comment fonctionnent les prêts participatifs ?

Un an après la création des prêts garantis par l'État, le gouvernement dégage deux nouveaux outils de financement pour les PME et ETI. Ces prêts participatifs et obligations subordonnées doivent permettre d'injecter 20 milliards d'euros en quinze mois dans ces entreprises.

Dans sa guerre contre les ravages économiques du Covid-19, l'État ouvre un nouveau front. Après avoir mené la bataille de la trésorerie, il lance celle de l'investissement. Et pour donner aux entreprises les moyens de la remporter, il dégage deux nouvelles armes : les prêts participatifs et les obligations subordonnées. Annoncés en octobre 2020, promis pour le premier trimestre 2021, ces outils de qua-

si-fonds propres ne seront finalement opérationnels qu'en avril. Adossés à une garantie de l'État, ils doivent permettre d'injecter 20 milliards d'euros dans le bilan des PME et ETI jusqu'au 30 juin 2022. Autrement dit, leur « fournir des ressources financières de long terme, pour renforcer leur capacité d'investissement », a expliqué le ministre de l'Économie Bruno Le Maire. Un enjeu d'autant plus important que la dette brute des entreprises s'est

accrue de 216,8 milliards d'euros l'an dernier, rappelle Bercy.

À QUI VONT ALLER CES QUASI-FONDS PROPRES ?

Les prêts participatifs et les obligations subordonnées ne s'adressent pas à tout le monde. Si l'ensemble des ETI peut en bénéficier, seules les PME ayant réalisé plus de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 sont concernées, a indiqué Bruno Le Maire. Le dossier de presse est un peu plus

Un an après les PGE, les banques et la puissance publique refont alliance pour proposer aux entreprises un nouvel outil de financement.

précis sur le profil-type des entreprises visées. Elles doivent être « viables et dynamiques, sur la base d'un plan d'affaires ou d'investissement », et avoir « les moyens et la volonté de se relancer rapidement », et même la « capacité de le faire dès aujourd'hui », bien que leur « structure de bilan [ait] été affaiblie par la crise ». Les banques et sociétés de gestion, à la manœuvre pour distribuer ces produits, espèrent soutenir 7 000 à 10 000 entreprises au titre des prêts participatifs, et 2 500 à travers les obligations subordonnées. Étant précisé que les PME et ETI intéressées seront libres de choisir l'un ou l'autre de ces instruments, en fonction de leurs besoins.



QUELLE EST LA DURÉE DE CES OUTILS DE FINANCEMENT ?

Ces deux nouveaux outils partagent quelques caractéristiques communes. À commencer par leur maturité, fixée à huit ans. « Ce qui correspond à des financements longs, qui permettent de se projeter dans l'avenir et d'envisager la transformation en profondeur des PME et ETI qui y auront accès », a défendu Bruno Le Maire. Principale différence entre les deux : les prêts participatifs s'accompagnent d'un différé d'amortissement de quatre ans, quand les obligations subordonnées sont remboursables en une fois, à leur échéance.

QUELLE SOMME PEUT OBTENIR UNE PME OU UNE ETI ?

Comme pour les prêts garantis par l'État (PGE), un montant maximal est prévu. Il est plafonné à 12,5 % du chiffre d'affaires 2019, pour une PME, et à 8,4 %, pour une ETI. Ces valeurs sont toutefois revues à la baisse, si le bénéficiaire a déjà décroché la somme maximale autorisée dans le cadre d'un PGE (25 % du chiffre d'affaires, en règle générale). Dans ce cas, une PME ne pourra plus prétendre qu'à 10 %, une ETI à 5 %.

QUEL COÛT POUR L'ENTREPRISE ?

« La tarification sera avantageuse », promet Bruno Le Maire. Elle dépendra des distributeurs de ces produits que sont les banques pour les prêts et les sociétés de gestion pour les obligations. Mais le ministre de l'Économie a tenu à

Les prêts participatifs s'accompagnent d'un différé d'amortissement de quatre ans

donner une « fourchette » de prix. Pour les PME, le coût devrait osciller entre 4 et 5,5 %. Pour les ETI, il « pourra être légèrement plus élevé, car la garantie de l'État sera légèrement plus chère », une exigence de l'Union européenne, a fait valoir le patron de Bercy.

QUELS SONT LES ENGAGEMENTS PRIS PAR L'ÉTAT ?

L'engagement de l'État est d'abord financier : sur les 20 milliards d'euros prévus, l'État est prêt à assumer « jusqu'à 30 % des pertes en capital éventuelles subies par les investisseurs ». Soit 6 milliards, trois fois plus que ce qui avait été initialement inscrit dans le plan de relance.

Et ce n'est peut-être pas tout : « Si jamais nous dépassons ces 20 milliards, et qu'il y a besoin d'une garantie plus importante, nous ne comptons pas ce qui sera nécessaire pour soutenir l'investissement des entreprises françaises », a assuré Bruno Le Maire. Le ministre de l'Économie est même allé jusqu'à emprunter à Emmanuel Macron sa, désormais, célèbre formule : « L'État a été là quand il fallait protéger, quoi qu'il en coûte. Il sera là, au moment où il faut investir, quoi qu'il en coûte également. » Dans tous les cas, « l'État ne rentrera pas au capital des entreprises, de manière qu'elles

puissent préserver leur gouvernance », a encore précisé Bruno Le Maire.

LES ENTREPRISES SERONT-ELLES AU RENDEZ-VOUS ?

C'est la grande question soulevée par Nicolas Dufourcq. « Les entreprises sont gorgées de liquidités, grâce aux PGE, a relevé le directeur général de Bpifrance. Tout va donc se jouer d'ici à l'été, quand elles décideront de ce qu'elles font de ce prêt. Celles qui le rembourseront tout de suite vont pouvoir se poser la question des quasi-fonds propres. Les autres, qui voudront conserver leur PGE sur six ans, peut-être moins... » D'où la nécessité d'un « porte à porte de masse » d'ici juin 2022, pour « convaincre les entrepreneurs qu'ils ont une fenêtre d'opportunités à ne pas rater ».

Du côté de la CPME, l'intérêt de ces dispositifs ne fait déjà aucun doute. Mais c'est moins la mobilisation des entreprises que celle des banques qui inquiète l'organisation patronale. « Il conviendra d'être vigilants sur la fluidité de [la] distribution » des prêts participatifs, note-t-elle dans un communiqué. Ils doivent pouvoir être complétés par des crédits classiques, et non s'y substituer, insiste encore la CPME.

Mais au cours de la présentation de ces nouveaux outils, ce sont davantage les assureurs, que les banquiers, qui se sont montrés les plus prudents, pour ne pas dire les plus réservés. La présidente de leur fédération Florence Lustman a ainsi demandé quelques gages au gouvernement, en matière de règles prudentielles notamment, avant de pouvoir s'impliquer complètement dans ces modes de financement des entreprises.

Pierrick Lieben

En bref



© EYEEM

Évolution des aides au recrutement des jeunes

Le gouvernement commence à rebattre les cartes de ses dispositifs de soutien aux entreprises. La prime à l'embauche des moins de 26 ans est recentrée depuis le 1^{er} avril sur les rémunérations inférieures à 1,6 Smic (au lieu de 2). Et elle cessera complètement dès le 31 mai. À l'inverse, l'aide aux contrats d'apprentissage et de professionnalisation est, elle, maintenue dans ses conditions actuelles, et prolongée jusqu'à la fin de l'année.

Délai supplémentaire pour le chômage partiel

Nouveau statu quo sur les règles du chômage partiel. Elles sont prolongées en l'état pour un mois de plus. Jusqu'à fin avril, le reste à charge de l'employeur sera maintenu à zéro pour les secteurs protégés (tourisme, culture, événementiel...) et à 15 % pour tous les autres. Le durcissement des conditions d'indemnisation ne cesse, en réalité, d'être repoussé de mois en mois : à l'origine, il devait entrer en vigueur le 1^{er} octobre dernier.

PGE : la prudence des entreprises

Selon une étude de Bpifrance Le Lab/Rexecode, 68 % des entreprises qui ont bénéficié d'un prêt garanti par l'État (PGE) n'auraient utilisé qu'une faible part de ce prêt bancaire, voire ne l'ont pas entamé. « Le recours au PGE était motivé principalement par la constitution de liquidités de précaution », analyse l'étude.



© FRIEDOMZ

Seules les ETI et les PME de plus de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires peuvent bénéficier d'un prêt participatif.



Construction d'un chalet en bois.



© THIEURY

ENVIRONNEMENT

RE2020 : le gouvernement revoit sa copie

La réglementation thermique visant à diminuer la consommation énergétique des bâtiments neufs va laisser place à la réglementation environnementale plus exigeante, en phase avec la loi-énergie climat. La RE2020 entrera en vigueur en janvier 2022.

Exit la RT 2012, place à la RE 2020. Repoussée de six mois face à la bronca des professionnels du bâtiment, la réglementation environnementale a fait aussi l'objet de quelques ajustements. Elle devrait entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2022, pour la construction de logements individuels neufs d'abord. L'objectif est de réaliser un gain de 30 % sur la consommation énergétique comparés à l'actuelle norme

RT2012. Tous les permis de construire de maison individuelle déposés après le 31 décembre 2021 devront répondre à un nouveau cahier des charges. Si les textes ne sont pas encore définitifs, les orientations de cette nouvelle mouture poursuivent trois objectifs : diminuer l'impact carbone de la construction, réduire la consommation énergétique des bâtiments et donner la priorité à l'énergie décarbonée, et garantir leur confort en cas

de forte chaleur. Ces nouvelles contraintes pour la construction sont directement issues des accords de Paris signés en 2015, où la France a pris un engagement important dans la lutte contre le changement climatique avec la promesse d'atteindre la neutralité carbone en 2050. C'est un défi pour l'ensemble le secteur du bâtiment qui représente 44 % de la consommation d'énergie et près de 25 % des émissions de CO₂ en 2019, (en deuxième po-

sition après les transports). Le train de mesures prévues devrait se mettre en place progressivement pour laisser le temps aux professionnels de s'organiser et aux alternatives industrielles de voir le jour. Pour la Fédération française du bâtiment (FFB), pour qui la RE2020 « constitue un pari sur l'avenir », certaines exigences à horizon 2028/2031 restent inatteignables avec les technologies actuelles et nécessitent de fortes évolutions de tous les



métiers du bâtiment et dans l'industrie.

RÉDUIRE L'IMPACT CARBONE

Désormais, un nouveau mode de calcul va prévaloir pour mesurer l'impact d'une construction. Il prendra en compte l'ensemble des émissions du bâtiment sur son cycle de vie, de sa construction à la phase de démolition y compris la phase de chantier, qui représentent entre 60 et 90 % de l'impact carbone total calculé sur une durée de 50 ans. Ces exigences obligeront à faire appel à des modes constructifs émettant peu de gaz à effet de serre. Cela induira un recours plus fréquent au bois (maison à ossature bois), aux isolants et aménagements intérieurs biosourcés et aux matériaux géosourcés (comme la pierre de taille ou la terre crue), la décarbonation des filières industrielles (producteurs de ciment et de béton, d'acier, d'isolants, de briques ou de tuiles) et surtout l'introduction de davantage de mixité des matériaux dans les constructions.

Exit donc les ciments traditionnels gourmands en ressources minérales et en énergie. « On ne peut plus continuer à construire comme ces cinquante dernières années sans se préoccuper de préserver les ressources naturelles et du recyclage des matériaux », déclare Christophe Cougnaud, président du groupe vendéen de constructions modulaires dont les constructions mettent déjà en œuvre des aciers recyclés et des planchers utilisant du ciment décarboné.

Des voix s'élèvent pourtant sur la prévalence du bois dans la construction. Afin d'éviter d'accroître les importations déjà massives de bois pour satisfaire la future demande, le gouvernement encourage des projets pour financer des capacités de première et de seconde transformation du bois issu des forêts françaises. « Et ce, alors qu'il décourage l'artificialisation des sols », note

« On ne peut plus continuer à construire comme ces cinquante dernières années sans se préoccuper de préserver les ressources naturelles et du recyclage des matériaux »

un représentant d'une filière du bâtiment.

BAISSER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE

La RE2020 sera aussi plus exigeante que la RT2012 sur la performance de l'isolation. Elle renforce l'indicateur de besoin bioclimatique (dit Bbio), un coefficient qui mesure les besoins liés au chauffage, à la climatisation et à l'éclairage d'un bâtiment en fonction de l'orientation de l'isolation et des protections solaires. Une fois les besoins en énergie réduits, exit les convecteurs électriques. Place à la chaleur renouvelable (pompe à chaleur, biomasse, réseaux de chaleur, solaire thermique). La réglementation fixe aussi des exigences

sur les émissions de gaz à effet de serre des énergies utilisées. La RE2020 prévoit la sortie des énergies fossiles dès 2025 et notamment la disparition progressive des logements neufs chauffés exclusivement au gaz. Une exigence contre laquelle les professionnels engagés dans la production de biogaz et de biofuel se sont insurgés.

Une étude d'impact commandée par la Commission des affaires économiques du Sénat pointe que l'interdiction touche l'installation de 100 000 chaudières à gaz par an, menant à une perte globale de 2,95 milliards d'euros et de 8 280 emplois en équivalents temps plein dans les usines et chez les installateurs. Le

gouvernement a présenté des ajustements afin de ne pas exclure la filière du gaz vert et certaines solutions industrielles innovantes.

GARANTIR UN MEILLEUR CONFORT L'ÉTÉ

Enfin, le gouvernement souhaite que les bâtiments résistent mieux aux épisodes de canicule, qui seront plus fréquents et intenses du fait du changement climatique. Ils devront privilégier des solutions de climatisation passives par leur forme, leur orientation, leur protection contre le soleil, l'installation de brasseurs d'air ou encore de puits climatiques. La réglementation RE2020 imposera un indicateur de confort en degré/heure et fixera un seuil haut et bas qu'il sera interdit de dépasser. La RE2020 améliorera aussi le traitement de la qualité de l'air intérieur et de la ventilation qui sera contrôlé à la réception des travaux.

SURCÔÛ DE LA CONSTRUCTION

La réglementation sera progressivement de plus en plus exigeante jusqu'à 2031. L'ensemble de ces mesures induiront des surcoûts pour le secteur de la construction qui seront répercutés le long de la chaîne, jusqu'au prix du logement. Ils sont estimés par le gouvernement entre 3 et 4 % pour les mesures immédiates et jusqu'à 10 % sur la base des exigences de l'horizon 2031. Le rapport de Commission des affaires économiques du Sénat pointe de son côté une hausse des prix des bâtiments neufs supérieure à 3 %, un ralentissement des mises en chantier, une perte de chiffre d'affaires et des suppressions d'emploi. Quant au pôle Habitat de la FFB, il considère que les exigences de la RE2020 engendreront un surcoût de 6 % à 13 % dès 2022 pour une maison neuve. Et demande des mesures d'accompagnement suffisantes pour les ménages.

Olivia Bassi

Les sept dates de la réforme

Fin du 1^{er} semestre 2021 : publication des premiers décrets et arrêtés sur le logement et, à l'automne, sur les bureaux et les locaux scolaires.
1^{er} janvier 2022 : entrée en vigueur des premiers décrets visant à diminuer de 30 % la consommation énergétique des logements neufs, le seuil d'émission de carbone des énergies utilisées sera fixé à 4 kg de CO₂ par mètre carré et par an.
Courant 2022 : les mêmes objectifs seront appliqués pour les bureaux et l'enseignement.
2023 : entrée en vigueur de la réglementation pour les bâtiments tertiaires spécifiques (hôtels, commerces,

équipements sportifs).
2025 : diminution de 15 % des émissions de gaz à effet de serre dans la construction. Le seuil d'émission de carbone des énergies utilisées sera fixé à 6,5 kg de CO₂ par mètre carré et par an dans les logements collectifs.
2028 : diminution de 25 % des émissions de gaz à effet de serre dans la construction.
2031 : diminution de 30 à 40 % des émissions de gaz à effet de serre dans la construction. Généralisation de l'usage de matériaux biosourcés dans la construction, aussi bien pour les maisons individuelles et les petits collectifs.

GRAND TÉMOIN

Philippe Grodner,
président du Family Business Network France



« **IL N'EST JAMAIS TROP TÔT
POUR COMMENCER À
PRÉPARER LA TRANSMISSION** »

Alors qu'une étude met en évidence que l'écrasante majorité des entreprises familiales n'a pas de plan de transmission formalisé, Philippe Grodner, président du FBN France, revient sur les enjeux de la transmission pour les entreprises familiales et les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour la réussir.

Une étude de l'Observatoire national de l'entrepreneuriat familial, créée par l'association Family Business Network FBN France et l'école Audencia, indique que 89 % des entreprises familiales n'auraient pas de plan de transmission formalisé. N'est-ce pas étonnant ?

La transmission est le cœur de métier du Family Business Network (FBN). Notre raison d'être est d'aider les entreprises familiales à organiser leur transmission, car il s'agit là d'un enjeu majeur. En effet, ces entreprises forment notre tissu économique, elles sont ancrées dans les régions, incarnées par des dirigeants locaux. Ce sont des entreprises à responsabilité plus forte que les entreprises financiarisées, en raison de leur grande proximité avec toutes les parties prenantes. Au FBN, nous sommes convaincus de la contribution essentielle de l'entreprise familiale à l'économie et à la société. C'est pourquoi, notre réseau œuvre pour la diffusion de toutes les bonnes pratiques pouvant permettre aux entreprises familiales de se développer, de se transmettre de génération en génération et d'avoir un impact positif sur le monde dans lequel nous vivons. Pour assurer leur pérennité, les entreprises doivent passer avec succès une étape critique : celle de la transmission. Il y a autant de schémas de transmission que de familles, mais un point commun : de nombreux pièges à surmonter.

Quels sont ces pièges ?

J'en citerai trois principaux, rencontrés dans mon parcours de chef d'entreprise et, depuis presque vingt ans au FBN France. Le premier, c'est l'impréparation qu'elle soit subie ou voulue. Un accident de la vie peut déboucher sur de graves problèmes de succession et de gouvernance. C'est ce qui s'est produit lorsque Bernard Lacoste (dirigeant du groupe Lacoste, NDLR) est décédé à 63 ans. Les héritiers ne sont pas parvenus à se mettre d'accord et la marque au crocodile est passée sous capitaux étrangers. Ensuite, il y a le cas de figure où le chef d'entreprise, délibérément, ne prépare pas sa succession. Ses héritiers doivent alors attendre un âge avancé pour connaître leur avenir au sein de l'entreprise familiale. Ce n'est pas tenable ! Le dirigeant doit assumer de ne pas être éternel, de ne pas être irremplaçable et préparer l'après. Le troisième piège, c'est l'isolement. Le dirigeant sait qu'il doit préparer sa succession, mais ne sait pas comment s'y prendre. Préparer la transmission de l'entreprise, c'est se poser des centaines de questions, manier des objectifs contradictoires... Ce n'est jamais simple ! C'est pourquoi, il est indispensable, de s'entourer, d'échanger avec ses pairs, de challenger ses options. C'est à cela que sert un réseau comme le FBN.

A contrario, quelles sont les bonnes pratiques à adopter ?

Il faut tout d'abord intégrer qu'il s'agit d'un long chemin. Il n'est jamais trop tôt pour commencer à préparer une transmission. Celle-ci met en jeu des problématiques complexes, elle touche à des ressorts psychologiques. Les choix à faire sont rarement simples et doivent être réfléchis. Une transmission familiale s'inscrit donc dans le temps. Très tôt, il faut instaurer un dialogue et amener les membres de la famille à réfléchir à leur positionnement par rapport à l'entreprise. Les membres de la jeune génération veulent-ils devenir actionnaires ? J'entends par là des actionnaires responsables et actifs. Il ne s'agit pas juste de toucher des dividendes. Ou souhaitent-ils travailler dans l'entreprise ? Ce n'est pas du tout la même chose.

Faire intervenir un tiers peut-il être pertinent ?

Oui, tout à fait. Beaucoup de familles du FBN font le choix de se faire accompagner dans leur réflexion par un consultant spécialisé. Cette aide extérieure permet de prendre du recul par rapport à l'affect qui existe dans toute relation familiale. Bien sûr, cet accompagnement est confidentiel. En instaurant le dialogue entre les différentes générations, cela permet de faire ressortir les axes de convergence et de divergence pour, in fine, rapprocher les parties. L'objectif est d'identifier les envies, les compétences, la légitimité. Celle-ci est indispensable, tant vis-à-vis de la famille que des salariés.

Huit dirigeants sur dix ans souhaitent confier la direction de l'entreprise à un membre de leur famille. Comment asseoir cette légitimité ?

Comme le processus de transmission, la légitimation du successeur se construit sur un temps long. Elle comprend les études, une expérience professionnelle - parfois un projet entrepreneurial - en dehors de l'entreprise familiale. La légitimité du successeur est essentielle du point de vue du dirigeant-cédant, car elle favorise son retrait progressif. Elle est également nécessaire vis-à-vis des salariés et des actionnaires. Il ne s'agit pas tant d'être expert dans tous les domaines, que d'avoir la motivation et de faire preuve de sa capacité à diriger, à s'adapter... Confier le flambeau à un jeune qui n'aurait pas l'envie, pas la force ou pas les compétences, cela signifierait l'échec de la famille et celui de l'entreprise.

« Le dirigeant doit assumer de ne pas être éternel, de ne pas être irremplaçable et préparer l'après. »



Justement, l'étude pointe que la culture familiale tend parfois à supplanter l'esprit entrepreneurial. Est-ce une réalité selon vous ?

Sur le terrain, ce n'est pas ce que j'observe. La posture selon laquelle on n'a plus besoin de prendre de risques au motif que sa famille a réussi ne tient pas. On ne peut pas être rentier aujourd'hui. C'est encore plus vrai pour les entreprises familiales qui, par nature, s'inscrivent dans la durée. Pour moi, il est difficile de ne pas avoir la fibre entrepreneuriale lorsqu'on grandit dans la culture de l'entreprise familiale. Culture familiale et esprit d'entreprendre se rejoignent. C'est accepter le risque, avoir envie de gérer en toute indépendance son business, tenter des choses, se tromper parfois et continuer. Il me semble que cette envie n'a pas disparu et que de plus en plus de jeunes la partagent dans notre société. C'est pourquoi, il faut préparer les jeunes générations bien en amont, les sensibiliser à l'histoire et à la vie de l'entreprise familiale, leur transmettre ce que l'on appelle « l'affectio societatis » et les intégrer tôt dans la réflexion sur la succession.

Il peut cependant arriver qu'aucun successeur ne se présente au sein de la famille ?

Bien sûr ! C'est pourquoi préparer sa transmission implique de réfléchir aux différents scénarii possibles, sans se focaliser d'emblée sur une option à l'exclusion des autres. Il est important de bien distinguer le transfert de la direction opérationnelle du transfert du capital. Parfois, au terme de la réflexion, on arrive à la conclusion que le dirigeant opérationnel ne sera pas familial. Cela n'empêche pas la famille de continuer à jouer son rôle d'actionnaire. De même, la vente de l'entreprise n'est pas à exclure si elle correspond à un choix. D'ailleurs, le produit de la vente de l'entreprise peut parfois permettre de porter d'autres projets entrepreneuriaux.

Vous-même, comment avez-vous organisé la transmission de l'entreprise familiale de lingerie haut de gamme Simone Pérèle (2 000 salariés, 100 M€ de CA dont 80 % à l'export) à la troisième génération ?

Je me suis posé très tôt la question de la transmission. Adhérent de longue date au FBN, j'ai beaucoup appris des retours d'expérience des uns et des autres. Je me suis ainsi rendu compte à quel point la gouvernance était la clé de la réussite pour les entreprises familiales. La société Simone Pérèle a été fondée en 1948 par ma mère. J'en suis devenu président en 1988. À l'époque, ma sœur et moi étions les deux actionnaires et travaillions tous les deux dans l'entreprise. À nous deux, nous avons sept enfants. Nous avons décidé de nous pencher sur la question de la transmission dès 2005 pour la finaliser en 2015. L'idée était de l'organiser pendant que cela allait bien, plutôt que dans l'urgence. Établir un dialogue intergénérationnel n'est jamais un long fleuve tranquille. L'histoire de la famille se mélange à celle de l'entreprise. Il y a des surprises, des rebondissements ! Finalement, deux membres de la jeune génération ont souhaité travailler dans l'entreprise : mon fils aîné et une de mes nièces.

BIO EXPRESS

1976 Diplômé de l'ESSEC, commence sa carrière comme chef de produit pour le groupe L'Oréal.

1978 Intègre l'entreprise familiale Simone Pérèle.

1988 Prend la présidence de Simone Pérèle.

1998 Adhère au Family Business Network (FBN) France à sa création.

2015 Transmet la présidence exécutive de Simone Pérèle à son fils Mathieu, tout en restant président non exécutif.

2016 Est nommé président du FBN France.

2019 Est nommé vice-président pour l'Europe du FBN International.

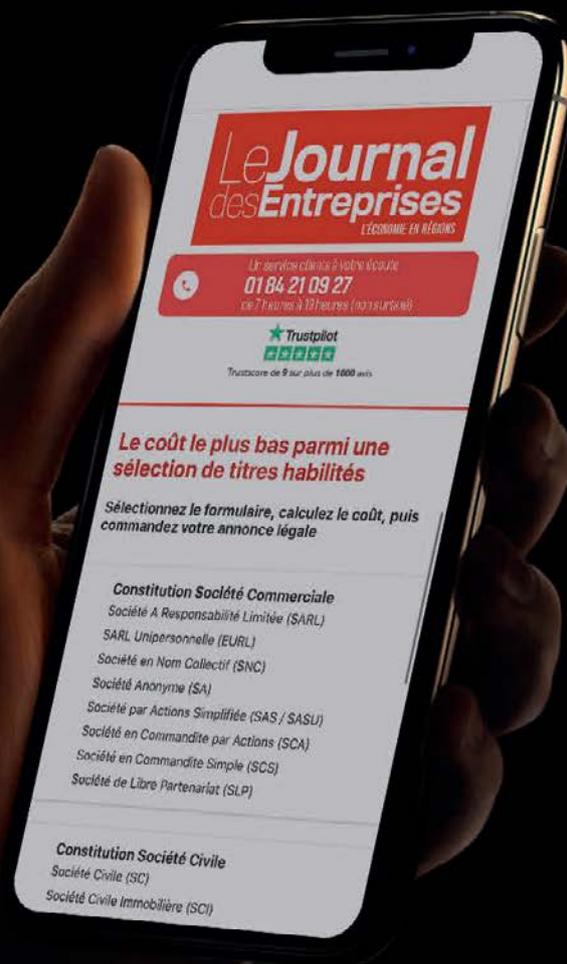
.....

Les cinq autres ont choisi d'autres voies professionnelles et jouent à plein leur rôle d'actionnaires responsables. Tout au long de ce processus qui s'est étendu sur dix ans, nous avons été accompagnés par des coachs externes qui ont joué le rôle de médiateur.

Comment avez-vous formalisé cela ?

Nous avons rédigé, en 2009, une « charte de famille » qui fixe les règles du jeu de tous dans l'intérêt de l'entreprise à long terme. Ce document, à la différence du pacte d'actionnaires, n'a pas de caractère juridique. C'est un engagement moral qui permet de balayer à froid les points litigieux pour prévenir les risques de conflit. Mon fils aîné Mathieu est devenu directeur général en 2015, puis président exécutif en janvier 2021, au terme d'un parcours de dix ans au sein de l'entreprise qui lui a permis de faire ses preuves et d'asseoir sa légitimité. Ma nièce est membre du comité de direction et dirige une division de l'entreprise. Je suis moi-même président non exécutif. La direction générale a été confiée à une personne extérieure à la famille. Nous avons également mis en place un comité exécutif, un comité stratégique dans lequel nous avons fait entrer trois administrateurs externes en 2013 et un comité d'actionnaires composé des 11 actionnaires familiaux actifs des deuxième et troisième générations. Ces derniers sont formés à leur rôle et se réunissent une fois par an. Pour l'instant, cela fonctionne, mais un accompagnement permanent est nécessaire.

Caroline Scribe



Publiez facilement
et rapidement votre

ANNONCE LEGALE

Grâce à notre solution en ligne
annonces-legales.fr/lp/lejournaldesentreprises



ALLEZ VIENS,

ON S'ENTRAÎNE

La théorie, c'est bien.
La pratique, c'est mieux.



MANAGERS,
cadres et
dirigeants



**FORMATIONS
EXPÉRIENTIELLES**
management, stratégie
et soft skills



3 FORMATIONS
diplômantes
Niveaux 7 et 6

Formation | Conseil | Coaching

Retrouvez l'ensemble de nos offres sur
www.cepimanagement.com



cepi
MANAGEMENT